

# IJBEMP

INTERNATIONAL  
JOURNAL OF  
BUSINESS  
ECONOMICS AND  
MANAGEMENT  
PERSPECTIVES

ISSN: 2458-8997  
E-ISSN: 2458-8997

Volume/Cilt : 7  
Issue/Sayı : 1  
June / Haziran 2023



[ijbemp.com](http://ijbemp.com)

[ijbemp@gmail.com](mailto:ijbemp@gmail.com)

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives  
Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi



### Editorial Board/ Editör Kurulu

#### Editor in Chief / Baş Editör

Prof. Dr. İsmail BEKÇİ

Süleyman Demirel Üniversitesi

ismailbekci@sdu.edu.tr

#### Field Editors / Alan Editörleri

Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
İşletme Bölümü  
nuriomurbek@sdu.edu.tr

Prof. Dr. Yakup ALTAN  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü  
yakupaltan@sdu.edu.tr

Prof. Dr. Dilek ÇETİN  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisat Bölümü  
dilekchetin@sdu.edu.tr

Doç. Dr. İsmail Sadık YAVUZ  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
Maliye Bölümü  
ismailyavuz@sdu.edu.tr

#### English Language Editors / İngilizce Dil Editörleri

Doç. Dr. Mahmut Sami ÖZTÜRK  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
samiozturk@sdu.edu.tr

Doç. Dr. Doç. Dr. Tuğba ERHAN  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
tugbaerhan@sdu.edu.tr

#### Publishing and Advisory Board / Yayın ve Danışma Kurulu

Prof. Dr. Abdullah Mesud KÜÇÜKKALAY	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Ali DERAN	Tarsus Üniversitesi
Prof. Dr. Anukrati SHARMA	University of Kota (India)
Prof. Dr. Avdhesh Jha WAYMADE	Charutar Vidya Mandal (CVM) University (India)
Prof. Dr. Aykut BEDÜK	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Bekir GÖVDERE	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Burkhanov AKTAM	Tashkent State University of Economics (Uzbekistan)
Prof. Dr. Durmuş ACAR	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Erdiç ALTAY	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Eşref Savaş BAŞCI	Hitit Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ganite KURT	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Hayrettin ÖZLER	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin DALGAR	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Halil EKŞİ	Gaziantep Üniversitesi
Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Mohammad Ahraf ALİ	Aligarh Muslim University (India)
Prof. Dr. Muhammad SHAHBAZ	University of Cambridge (UK)
Prof. Dr. Muharrem GÜRKAYNAK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Murat KAYALAR	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Murat OKCU	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Mutlu Başaran ÖZTÜRK	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Nurhan PAPTAYA	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer TEKŞEN	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Prof. Dr. Osman BAYRI	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Petraç MILO	University of Tirana (Albania)
Prof. Dr. Recep GÜNEŞ	Artvin Çoruh Üniversitesi
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Rifat YILMAZ	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Prof. Dr. Ruziye COP	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Selen DOĞAN	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Seval KARDEŞ SELİMOĞLU	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Süleyman Serdar KARACA	Malatya Turgut Özal Üniversitesi
Prof. Dr. Supriti MISHRA	International Management Institute (India)
Prof. Dr. Suranga SİLVA	University of Colombo (Sri Lanka)
Prof. Dr. Suzan ÇOBAN	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Vedat ACAR	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Vesile ÖMÜRBEK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Yakup ALTAN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Ahmet Fethi DURMUŞ	İnönü Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Alhagi Manta DRAMMEH	Al-Maktoum College of Higher Education (UK)
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Ali APALI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Ersan ERSOY	Uşak Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Ferhat BİTLİSLİ	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Hakan ÖZÇELİK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Hakkı KIYMIK	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. İlhan ARAS	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Mehmet Akif ALTUNAY	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Mert TOPCU	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Nezire Derya Ergun ÖZLER	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Ö. Nilüfer KARATAŞ ARACI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Oana Ramona LOBONT	West University of Timisoara (Romania)
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Oğuzhan ÇARIKÇI	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Turan KOCABIYIK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Azamat MAKSÜDUNOV	Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi (Kırgızistan)
Dr. Bobir TURSUNOV	Tashkent State University of Economics (Uzbekistan)
Dr. Logaiswari INDIRAN	Universiti Teknologi Malaysia (Malaysia)
Dr. Nicola CHELOTTI	Loughborough University London (UK)

### Academic Referees of This Issue / Bu Sayının Hakemleri

PROF. DR. AYŞEHAN ÇAKICI	DOÇ. DR. HAKAN ÖZÇELİK
PROF. DR. HAKAN ERKUŞ	DOÇ. DR. HAKKI KIYMIK
PROF. DR. MUSTAFA LAMBA	DOÇ. DR. HARUN ÖĞÜNÇ
DOÇ. DR. ABDUNNUR YILDIZ	DOÇ. DR. SEÇKİN ARSLAN
DOÇ. DR. AYDIN BAĞDAT	DOÇ. DR. SERDAR YAY
DOÇ. DR. AHMET BUĞRA HAMŞIOĞLU	DOÇ. DR. YASEMİN HAYTA
DOÇ. DR. DOĞAN KUTUKIZ	DR. ÖĞR. ÜYESİ ONUR ÖZEVİN
DOÇ. DR. DÜRİYE TOPRAK	DR. ÖĞR. ÜYESİ TOLGA ALA

### Contact Info / İletişim Adresi

Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi

<http://www.ijbemp.com>

ijbemp@gmail.com - +90 (246) 211 06 00

## Aim & Scope

Business, Economics and Management Perspectives aims to provide a forum to widen and deepen discussion about all areas of Business, Economics and Management as well as being readable and accessible. It is interested in publishing rigorous research papers that provides sound theoretical and clear insights with future practical and actionable implications for the wellbeing of stakeholders of the society as a whole. As the title of the journal indicates, it calls for papers in any business, economics or management topic, which challenges the traditional wisdom of the readers. The topics may include a wide range of research areas in Business, Economics and Management like Business Theories, Contemporary Research in Business, Entrepreneurship, Organizational Behavior, Finance, Corporate Governance, Investment, Insurance, Risk Management, Project Management, Financial Reporting, Accounting, Management Information Systems, Marketing, Advertising, Sales Management, Economical topics, Consumer Behavior, Human Resource Management, Total Quality Management, Strategic Management, Operations Management, Business Research Methods, Supply Chain Management, Engineering Management and any other area that can fall under the scope of Business, Economics and Management disciplines.

The journal attracts the attention of not only researchers and academicians but also academic institutes, Managers, Consultants, Directors, Trainers, HR Managers, Line Managers, Performance Managers, Operations Managers, Finance Managers, Chief Executive Officers and above all the students in Business, Economics and Management Disciplines.

## Amaç ve Kapsam

İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri, İşletme, Ekonomi ve Yönetimin tüm alanları hakkında tartışmayı genişletmek ve derinleştirmek için bir forum sağlamanın yanı sıra okunabilir ve erişilebilir olmayı amaçlar. Bir bütün olarak toplumun paydaşlarının refahı için gelecekteki pratik ve eyleme geçirilebilir etkileri olan sağlam teorik ve net görüşler sağlayan titiz araştırma makaleleri yayınlamakla ilgilenmektedir. Derginin başlığından da anlaşılacağı gibi, okuyucuların geleneksel bilgeliğine meydan okuyan herhangi bir işletme, ekonomi veya yönetim konularında makaleler için çağrıda bulunuyor. Konular, İşletme Teorileri, İşletmede Çağdaş Araştırmalar, Girişimcilik, Örgütsel Davranış, Finans, Kurumsal Yönetim, Yatırım, Sigortacılık, Risk Yönetimi, Proje Yönetimi, Finansal Raporlama, Muhasebe gibi İşletme, Ekonomi ve Yönetim alanlarında çok çeşitli araştırma alanlarını içerebilir. Yönetim Bilişim Sistemleri, Pazarlama, Reklamcılık, Satış Yönetimi, Ekonomik konular, Tüketici Davranışları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, Operasyon Yönetimi, İş Araştırma Yöntemleri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Mühendislik Yönetimi ve bunların kapsamına girebilecek diğer tüm alanlar. İşletme, Ekonomi ve Yönetim disiplinlerinin kapsamı.

Dergi sadece araştırmacı ve akademisyenlerin değil, akademik enstitülerin, Yöneticilerin, Danışmanların, Direktörlerin, Öğretmenlerin, İK Yöneticilerinin, Bölüm Yöneticilerinin, Performans Yöneticilerinin, Operasyon Yöneticilerinin, Finans Yöneticilerinin, İcra Kurulu Başkanlarının ve hepsinden önemlisi İşletme Bölümü öğrencilerinin ilgisini çekmektedir. Ekonomi ve Yönetim Disiplinleri.



### About the Journal

Business, Economics and Management Perspectives is a peer reviewed online international journal published semi-annually. Articles may be written in Turkish and English. Journal aims to publish articles contributing theoretically and empirically to the field. All articles submitted to the journal should not have been published or under consideration for publication elsewhere. Articles submitted are firstly taken into evaluation by editorial board in terms of their original contribution to the field, use of scientific expressions and compliance with writing rules. Provided that articles meet the preliminary evaluation requirements, they are sent to three anonymous referees. Names of both the referees and the author are kept confidential in this process. In line with the referee reports, editorial board decides whether to publish the article or not. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given. After publication, the copyrights of the articles belong to the Business, Economics and Management Perspectives. No copyright fee is paid to the authors. Articles published in this journal cannot be published elsewhere and/or copied without the consent of the Business, Economics and Management Perspectives.

### Dergi Hakkında

Business, Economics and Management Perspectives, altı ayda bir yayınlanan, hakemli çevrimiçi uluslararası bir dergidir. Makaleler Türkçe ve İngilizce olarak yazılabilir. Dergi, teorik ve ampirik olarak alana katkı sağlayan makaleleri yayınlamayı amaçlamaktadır. Dergiye gönderilen tüm makaleler başka bir yerde yayınlanmamış veya yayınlanmak üzere değerlendirmeye alınmamış olmalıdır. Gönderilen makaleler öncelikle alana özgün katkıları, bilimsel ifadelerin kullanımı ve yazım kurallarına uygunluğu açısından yayın kurulu tarafından değerlendirmeye alınır. Makaleler ön değerlendirme şartlarını sağlamak kaydıyla üç isimli hakeme gönderilir. Bu süreçte hem hakemlerin hem de yazarların isimleri gizli tutulur. Hakem raporları doğrultusunda makalenin yayınlanıp yayınlanmayacağına yayın kurulu karar verir. Makalelerin bilimsel sorumluluğu yazarlarına aittir. Yayınlanmış makalelere tam kaynak gösterilmek kaydıyla başka yayınlarda atıf yapılabilir. Yayınlandıktan sonra makalelerin telif hakları İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektiflerine aittir. Yazarlara telif hakkı ücreti ödenmez. Bu dergide yayınlanan makaleler, İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektiflerinin izni olmadan başka bir yerde yayınlanamaz ve/veya kopyalanamaz.



### **Ethical Rules**

The International Journal of Business, Economics and Management Perspectives observes the publication ethics principles, standards and recommendations set by COPE (Committee on Publication Ethics) and ICMJE (International Committee of Medical Journal Editors). Accordingly, all articles that do not comply with accepted ethical standards are removed from the publication. This includes articles with possible irregularities and inconsistencies detected after publication. Within the scope of publication ethics, all stakeholders are expected to have the following ethical responsibilities, and all ethical cases will be evaluated in accordance with COPE rules.

### **Yayın Etiği**

Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi yayın etiği konusunda COPE (Committee on Publication Ethics) ve ICMJE (International Committee of Medical Journal Editors) tarafından belirlenen yayın etiği ilke, standart ve tavsiyelerini gözetmektedir. Buna göre kabul edilen etik standartlara uygun olmayan tüm makaleler yayından çıkarılır. Yayından sonra tespit edilen olası kuraldışı, uygunsuzluklar içeren makaleler de buna dahildir. Yayın etiği kapsamında tüm paydaşların özetle aşağıdaki etik sorumlulukları taşınması beklenmekte olup, her türlü etik vakası COPE kuralları gereğince değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

### Indexes / İndeksler

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives are indexed in the following data bases/bibliographies/indices:

Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi aşağıdaki veri tabanları/bibliyografya/indeksler tarafından taranmaktadır:



[International Index Copernicus](#)

2016



[Google Scholar](#)

2016



[Sosyal Bilimler Atf Dizini \(SOBIAD\)](#)

2016



[Türk Eğitim İndeksi](#)

2016



[Scientific Indexing Services \(SIS\)](#)

2016



[Eurasian Scientific Journal Index](#)

2016



[Academic Resource Index \(ResearchBib\)](#)

2016



[Directory of Research Journals Indexing](#)

2016



[Crossef Index](#)

2018



## Editorial

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives, which is in its eighth year of publication, with its short name IJBEMP, is an international and peer-reviewed journal published twice a year in e-media. The publication languages of the journal are Turkish and English. The journal aims to publish conceptual, theoretical and applied articles about making specific, original, and specific contributions to the field.

Scientifically and intellectually, IJBEMP aims to create new initiatives and directions in the fields it addresses. This aim is supported by the fact that the journal proved itself in a short time and was scanned in indexes such as Scientific Indexing Services, Directory of Research Journals Indexing, Turkish Education Index, Eurasian Scientific Journal Index, Journal Index, Research Bible, and Sobiad, and finally in the International Index Copernicus index. In addition to these indices, applications have been made to other indices with intense activity and a response is awaited.

In the past, IJBEMP maintains its attention to increasing its recognition, recognition, value, and preferable position in the field. For this reason, studies submitted to our journal for publication are subjected to blind peer review after preliminary evaluation (editor). Every stage is monitored with precision and seriousness.

In the June 2023 issue of our journal, there are 8 articles, each more valuable than the other. In this issue, which consists of studies that I believe will contribute to the field; There are 5 accounting and finance, 1 management organization, 1 public administration, and 1 finance-related study.

I wish God's mercy on those who lost their lives due to the earthquake that took place in our country on February 06, 2023, and dedicate this issue of our magazine to them.

Applications have been made to the ULAKBİM TR Index, Emerging Sources Citation Index (ESCI), and Directory of Open Access Journals (DOAJ) indexes since January 2022, and developments regarding the process will be announced on the website of our journal. Hoping to be together with your valuable contributions and works in the 2nd issue, which we plan to publish in 2023-December, I wish you healthy day.

## Editörden

Yayın hayatının sekizinci yılında olan Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi kısa adı ile IJBEMP, yılda iki defa e-ortamda yayınlanan uluslararası ve hakemli bir dergidir. Derginin yayım dili Türkçe ve İngilizce'dir. Dergi, alana özel, özgün ve özgül katkılar yapmaya ilişkin kavramsal, kuramsal ve uygulamalı makaleleri yayınlamayı amaçlar.

Bilimsel ve entelektüel olarak IJBEMP, hitap ettiği alanlarda yeni açılımlar ve yönelimler oluşturmayı amaçlamaktadır. Kısa bir sürede derginin kendini kanıtlayıp Scientific Indexing Services, Directory of Research Journals Indexing, Türk Eğitim İndeksi, Eurasian Scientific Journal Index, Journal Index, Research Bible ve Sobiad gibi indekslerde taranması ve son olarak ta International Index Copernicus indeksinde taranmaya başlaması bu amacı desteklemektedir. Bu endekslere ilaveten etkinliği yoğun olan diğer endekslere başvurular yapılmış olup cevap beklenmektedir.

Geçen sürede IJBEMP, tanınırlığını, bilinirliğini, değerini ve alanda tercih edilir pozisyonu yükseltmeye dair özeni sürdürmektedir. Bu nedenle yayımlanmak üzere dergimize gönderilen çalışmalar, ön değerlendirme (editör) sonrası, kör hakemlik uygulamasına tabi tutulmaktadır. Her aşama hassasiyetle ve ciddiyetle izlenmektedir.

Dergimizin Haziran 2023 sayısında, birbirinden değerli toplam 8 makale yer almaktadır. Alana katkı sunacağına inandığım çalışmalardan oluşmakta olan bu sayıda; 5 tane muhasebe finansman, 1 tane yönetim organizasyon, 1 tane kamu yönetimi ve 1 tane maliye alanına ilişkin çalışmalara yer verilmiştir.

Ülkemizde 06 Şubat 2023 tarihinde yaşana deprem nedeniyle hayatını kaybedenlere Allah'tan rahmet diliyor ve dergimizin bu sayısını onlara armağan ediyorum.

Dergimizin Ocak 2022'den itibaren ULAKBİM TR Dizin, Emerging Sources Citation Index (ESCI), Directory of Open Access Journals (DOAJ), indekslerine başvuruları yapılmış olup, süreç ile ilgili gelişmeler dergimiz internet sayfasından duyurulacaktır. Yayınlamayı planladığımız 2023-Aralık ayında yayınlayacağımız 2. sayısında değerli katkılarınız ve çalışmalarınızla bir arada olabilmek umuduyla, sağlıklı günler dileklerim.

Prof. Dr. İsmail BEKÇİ



## Contents / İçindekiler

<b>İSTEMİ ÇÖMLEKÇİ- SERKAN ÜNAL – ALİ ÖZER – MEHMET AKİF ÖNCÜ</b>	YAPAY ZEKA (AI) TEKNOLOJİLERİ FİNANSALLARI DOĞRU BİR ŞEKİLDE TAHMİN EDEBİLİR Mİ? CHATGPT KULLANILARAK BORSA İSTANBUL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA / CAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) TECHNOLOGIES ESTIMATE FINANCIALS ACCURATELY? A RESEARCH ON BORSA ISTANBUL WITH CHATGPT	1 - 14
<b>MUSTAFA KILLI- SÜMEYYE ŞAHİN</b>	COVID-19 SALGINININ ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNİN MALİYET YÖNETİM ETKİNLİĞİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ / INVESTIGATION OF THE EFFECT OF COVID-19 PANDEMIC ON THE COST MANAGEMENT EFFICIENCY OF TRANSPORTATION AND STORAGE SECTOR COMPANIES	15 - 28
<b>SERKAN YÜCEL</b>	MUHASEBEDEKİ YENİ UZMANLIK ALANLARI HAKKINDAKİ FARKINDALIK DÜZEYİNİN MUHASEBE DERSLERİNE KARŞI OLAN TUTUMA ETKİSİ / THE EFFECT OF AWARENESS LEVEL OF NEW SPECIALIZATIONS IN ACCOUNTING ON ATTITUDE AGAINST ACCOUNTING COURSES	29 - 50
<b>ABDULREZZAK İKVAN- ÖMER FARUK DEMİRKOL</b>	DİJİTAL GELİŞMLERİN BAĞIMSIZ DENETİM SÜRECİNE MUHTEMEL ETKİLERİ: BAĞIMSIZ DENETÇİ PERSPEKİFİNDE DEĞERLENDİRME / POSSIBLE EFFECTS OF DIGITAL DEVELOPMENTS ON THE AUDITING PROCESS: EVALUATION FROM INDEPENDENT AUDITOR'S PERSPECTIVE	51 - 78
<b>ESRA SARIYILDIZ- MEHMET AKİF ALTUNAY</b>	KAMU ÜNİVERSİTELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜ- İÇ KONTROL İLİŞKİSİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİNİN YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA / THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONAL CULTURE AND INTERNAL CONTROL IN STATE UNIVERSITIES: A RESEARCH ON MANAGERS OF A STATE UNIVERSITY	79 - 113
<b>İLKAY DİRİN- GAYE ATILLA</b>	İŞ YÜKÜ FAZLALIĞININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA: İSTİRMARCI YÖNETİMİN ARACILIK ETKİSİ / A RESEARCH FOR THE DETERMINATION OF MEDIATION EFFECT OF ABUSIVE SUPERVISION BETWEEN WORKLOAD EXCESS AND DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE	114 - 140
<b>SÜNDÜST GÖNCÜ- NİLÜFER NEGİZ</b>	ALTERNATİF ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİ VE KADIN: PANDEMİ SÜRECİNDE BİR TESPİT / ALTERNATIVE WORKING ARRANGEMENTS AND WOMEN: A FINDING IN THE PANDEMIC PROCESS	141 - 155
<b>SEVİL GEMRİK – CEYDA ŞATAF</b>	PANDEMİ SÜRECİNDE SOSYAL BELEDİYECİLİK FAALİYETLERİ: COVID-19 EYLEM PLANI HAZIRLAYAN BELEDİYELER ÜZERİNDEN BİR İNCELEME / SOCIAL MUNICIPALITY ACTIVITIES IN THE PANDEMIC PROCESS: A REVIEW ON MUNICIPALITIES PREPARING THE COVID-19 ACTION PLAN	156 - 182

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
03.10.2023 / 10.03.2023Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.30.2023 / 30.06.2023

## CAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) TECHNOLOGIES ESTIMATE FINANCIALS ACCURATELY? A RESEARCH ON BORSA İSTANBUL WITH CHATGPT

### YAPAY ZEKA (AI) TEKNOLOJİLERİ FİNANSALLARI DOĞRU BİR ŞEKİLDE TAHMİN EDEBİLİR Mİ? CHATGPT KULLANILARAK BORSA İSTANBUL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İstemî CÖMLEKÇİ<sup>1</sup>, Serkan ÜNAL<sup>2</sup>, Ali ÖZER<sup>3</sup>, Mehmet Akif ÖNCÜ<sup>4</sup>

**ÖZ:** Bu makalede ChatGPT'nin geçmiş finansal tabloları ve sektörle ilgili güncel önemli gelişmeleri yorumlayarak finansal değerleri ne ölçüde doğru tahmin edebildiği analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında BIST100 endeksinde işlem gören 73 şirkete ait finansal veri ve Microsoft BING Chat uygulamasından temin edilen sektör spesifik gelişmelerin özetlendiği metinlerden faydalanılmıştır. İlk aşamada ChatGPT'nin 2019-2021 dönemine ait finansal değerleri yorumlayarak 2022 yılı için satış, net kâr ve temettü dağıtım tahminleri yapması istenmiştir. İkinci aşamada ChatGPT'ye sektör spesifik gelişmelerle ilgili metin girilmiş ve tahminini yenilemesi istenmiştir. Daha sonrasında bu iki aşamada ChatGPT tarafından yapılan tahminler gerçekleştirilmiş ve ChatGPT'nin bu tahminlerde ne ölçüde başarılı olduğu anlaşılmasına çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ChatGPT satış değerlerini yalnızca finansal tablolardan faydalandığı ilk aşamada medyan değerler olarak %18 sapma ile tahmin edebilmiş, sektörle ilgili güncel gelişmeleri kullandığı ikinci aşamada ise %18,9 sapma ile tahmin edebilmiştir. Net kâr için ilk aşamada yapılan tahminlerin medyan sapması %57,8 olurken ikinci aşamada %64,9 olmuştur. Kâr payları için medyan sapmalar ilk aşamada %54,6 iken ikinci aşamada %51,8 olmuştur. Araştırma bulgularına göre ChatGPT'nin finansal ve haber analiz yetenekleri sınırlı olmakla birlikte ciddi bir gelişme süreci yaşadığı gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Yapay Zeka Teknolojileri, ChatGPT, Microsoft BING, Borsa İstanbul

**ABSTRACT:** This article analyzes to what extent ChatGPT can accurately estimate financial values by interpreting past financial statements and current important developments in the sector. Within the scope of the research, the financial data of 73 companies traded in the BIST100 index and the texts that summarize the sector-specific developments obtained from the Microsoft BING Chat application were used. In the first stage, ChatGPT was asked to interpret the financial values for the 2019-2021 period and make estimates for sales, net profit, and dividend distribution for 2022. In the second stage, text about sector-specific developments was entered into ChatGPT and it was asked to revise its estimate. Afterward, the estimations made by ChatGPT in these two stages were compared with the realizations and it was tried to understand how successful ChatGPT was in these estimations. According to the results of the research, ChatGPT was able to estimate the sales values with 18% deviation as median values in the first stage, when it used only the financials, and with 18.9% deviation in the second stage, when it used both financials and the current developments in the sector. The median deviation of the estimates for net profit in the first phase was 57.8%, while it was 64.9% in the second phase. The median deviations for dividends were 54.6% in the first stage and 51.8% in the second stage. According to the research findings, it has been observed that ChatGPT has experienced a serious development process, although its financial and news analysis capabilities are limited.

**Keywords:** Artificial Intelligence (AI) Technologies, ChatGPT, Microsoft BING, Borsa İstanbul.

1. Doç.Dr., Düzce Üniversitesi, [istemicomlekci@duzce.edu.tr](mailto:istemicomlekci@duzce.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-8922-071X>
2. Doç.Dr., Ufuk Üniversitesi, [serkan.unal@ufuk.edu.tr](mailto:serkan.unal@ufuk.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-7060-979X>
3. Doç.Dr., Düzce Üniversitesi, [aliozer@duzce.edu.tr](mailto:aliozer@duzce.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-4736-3418>
4. Prof.Dr., Düzce Üniversitesi, [mehmetakifoncu@duzce.edu.tr](mailto:mehmetakifoncu@duzce.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-4557-4214>

## GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

### Çalışmanın Amacı

Yapa zekâ uygulamalarının işletmelerinin geçmiş dönem finansal tablolarını ve sektördeki güncel gelişmeleri yorumlayarak, finansal tablo kalemlerini tahmin edebilme yeteneğinin belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

### Araştırma Soruları

ChatGPT bir işletmenin geçmiş dönem finansal tablolarını dikkate alarak satışlarını, net karını ve temettü miktarını tahmin edebilir mi? Güncel sektör bilgileri ile yorumu revize etmesi istenirse daha tutarlı bir tahmin yapabilir mi?

### Literatür Araştırması

ChatGPT'nin (Chat Generative Pre-trained Transformer) Kasım 2022'de OpenAI tarafından kullanıma sunulmasıyla insan-makine etkileşiminin önemli bir örneği ortaya konmuştur. Bu uygulamada insan-insan etkileşimine benzer iletişimin çoklu dil desteği ile yakalanması amaçlanmaktadır. İnsanlarla sohbet etmek ve sorularını cevaplamak için tasarlanan ChatGPT, hızlı metin üretebilme özelliği ile dikkat çekmektedir. Biswas (2023), ChatGPT'nin iklim tahmininde sınırlı da olsa etkili olduğunu; Lund ve Wang (2023), kütüphanecilik ve akademik araştırmalarda kullanılabileceğini, Frieder ve ark. (2023), matematiksel nesnelere arama yeteneğinin iyi olduğunu, Choi ve ark. (2023) hukuk fakültesindeki 4 dersin final sınavlarından geçer not almayı başardığını belirtmişlerdir. Dowling ve Lucey (2023), ChatGPT'nin finansal araştırmalardaki yeteneklerini incelemişler ve fikir üretme ve veri tanımlama yeteneklerine sahip olduğunu, ancak literatürü sentezleme ve uygun analizi belirleme konusunda zayıf olduğunu belirtmişlerdir.

### Yöntem

Araştırma kapsamında BIST100 endeksinde işlem gören işletmelerin 2019-2021 dönemini kapsayan finansal verileri girdi olarak 2022 finansal verileri ise karşılaştırma ölçütü olarak kullanılmıştır. Araştırmada sektöre özel güncel gelişmeleri derlemek için Microsoft Bing'in Chat platformundan yararlanılmıştır. Araştırmada incelenen şirketlere ilişkin 2019-2021 dönemini kapsayan mali veriler ChatGPT 3.5 programı ile paylaşılmış ve ChatGPT'den şirketlerin 2022 yılı satış, net kâr ve temettü dağıtım tutarı tahmini istenmiştir. Bu tahminler ilk aşamada ChatGPT tarafından yapılan bu tahminler kaydedilmiştir. Bununla beraber Microsoft Bing'in Chat platformundan firmaların yer aldığı sektörlerle ilişkin 2022'deki güncel gelişmeleri özetlemesi istenmiştir. Daha sonra, ChatGPT'den sektörle ilgili gelişmeleri dikkate alarak tahminlerini tekrar etmesi istenmiştir. İlk tahmin ve ikinci tahmin sonuçları karşılaştırılmıştır.

### Results and Conclusions

Araştırma sonuçlarına göre ChatGPT sadece finansal tabloları kullandığı ilk aşamada satış değerini %18 sapma ile, sektör güncel gelişmeler ışığında %18,9 sapma ile tahmin edebilmiştir. Net kâr tahminlerinin ilk aşamadaki medyan sapması %57,8 olurken, ikinci aşamada %64,9 olmuştur. Temettüleri için medyan sapmalar ilk aşamada %54,6 ve ikinci aşamada %51,8 oldu. ChatGPT ile yapılan çalışmada sektörel gelişmelerin ve tarihsel finansal değerlerin birlikte yorumlandığı süreç finansal tahmin sürecini iyileştirememiştir. Ancak ChatGPT'nin verilen metinleri ve finansal tabloları anlayıp yorumlayabildiği görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ChatGPT finansal tabloları yorumlayabilse de tahminlerinde yanlılabiliyor. Öte yandan, sektöre özel bilgilerin yorumlanması dahil edildiğinde ChatGPT'nin tahminlerinin iyileşmediği gözlemlenmiştir. ChatGPT ile her görüşmede farklı yöntemler denenebilir ve farklı sonuçlar bulunabilir. ChatGPT'ye sorulan sorunun netliği alınan yanıt etkileyebilir. Sorunun sorulma şekline bağlı olarak, bazı durumlarda ChatGPT, yeterli veriye sahip olmadığı gerekçesiyle yanıt vermekten kaçınabilir. ChatGPT'ye büyük miktarda veri girilmesi durumunda, ChatGPT'nin sağlanan verilerin içeriğini anlamakta güçlük çekebileceği gözlemlenmiştir. Ayrıca ChatGPT'nin sürekli olarak geliştirildiği göz önünde bulundurulduğunda gelecekte çok daha iyi sonuçların alınabileceğini belirtmek gerekir. Bu konuda ileride yapılacak çalışmalarda ChatGPT ve diğer yapay zeka araçlarının farklı veri kaynaklarını kullanabilme ve yorumlayabilme becerileri farklı boyutlarıyla test edilebilir.

## 1. INTRODUCTION

Information, scientific data, and their interaction with each other, which continues to increase with the effect of technology, make decision-making processes and analyzes used in decision-making more complex. In fact, solutions to problems that have become more complex with technology are sought with technological approaches. Artificial intelligence (AI), which has an important place among these technological approaches, is supported by advanced techniques in the analysis of big data. Especially since the 2000s, artificial intelligence investments and technologies based on artificial intelligence have come to the fore. The most important purpose of artificial intelligence is to create high-capacity machine intelligence by imitating human intelligence, and thus to reach information faster, to classify and analyze complex information, and to make predictions with the information obtained. With these developments, artificial intelligence has begun to be used in many different areas (Mikalef and Gupta, 2021:1-3; Davenport and Ronanki 2018:111-114).

Looking at the history of artificial intelligence, it is seen that it is based on the machine learning experiment first made by Alan Turing in 1950 (Ramesh, 2004:334). The term artificial intelligence was first brought up by McCarthy (1956) at a conference. In the 1960s, studies on artificial intelligence-based chatbots were concentrated. Thus, chatbots named Eliza in 1966 and Parry in 1972 were developed and Parry was the first to pass the Turing test. After that, although there were some initiatives until the 1990s, reasons such as the need for high budgets, difficulties in transforming theoretical knowledge into practice and the inability to achieve the desired results caused the development of artificial intelligence to not be at the desired level. Artificial intelligence initiatives that have been popular since the 1990s, especially with the A.L.I.C.E developed in 1995 and the Deep Blue computer developed by IBM in 1997, managed to attract attention once again after defeating world chess champion Garry Kasparov. Especially since the 2000s, more funds have been transferred to artificial intelligence studies. Siri, which was used by Apple in 2011, Google assistant, which was introduced by Google in 2012 and continued its development and put into use in 2016, Alexa, which was used by Amazon in 2014, and Bixby, developed by Samsung in 2017, became the most important products of artificial intelligence initiatives (Cheung et al., 2017: 229; Bory, 2019:629-630; Goel and Ganatra 2021:739).

Chatbots, the foundations of which were laid in the 1960s, have become popular again with the development of artificial intelligence since the 2000s. Every day, we come across applications with more advanced and new features in both audio format and text format. The aim is to create a feeling of human presence in human-machine interaction. Studies such as Carvalho and Ivanov (2023), Dowling and Lucey (2023) stated that chatbots are not sufficient to replace human experience, but they have important capabilities. Chatbots are used not only for entertainment purposes but also for business purposes in many fields such as education, health, e-commerce, finance, entertainment and tourism, and

their various abilities are utilized (Shawar and Atwell, 2007: 43-44). For this reason, many companies are making plans for chatbots, and each company allocates funds for its own chatbots. Especially financial institutions seem to be more active in this regard. Artificial intelligence-based chatbots are becoming increasingly important in terms of digital transformation and technological competition in the financial sector, and they already have an important place in areas such as banking, financial services and insurance. Artificial intelligence is used by many investors and financial institutions in risk assessment, financial analysis, investment decisions and financial forecasts. In 2017, Bank of America, a chatbot named Erica, where they can get help with banking transactions, and AmEx, the customer service chatbot of American Express in the same year, are among the firsts in this field (Hwang and Kim, 2021:2-3).

Although there are different classifications in terms of types of chatbots, we can divide them into different types according to their technological infrastructure and abilities. Menu-based chatbots are the simplest and least used artificial intelligence in terms of technology. These applications mostly serve in a certain field such as answers to frequently asked questions, and are preferred by companies in the field of customer relations, although they do not have the ability to answer different questions. (Li et al., 2020: 8). Keyword-based chatbots are more capable than menu-based chatbots. They have the ability to interpret and respond within the framework of certain keywords. Finally, there are content-based chatbot applications. These applications are the types in which artificial intelligence and machine learning are used. When these chatbots are examined in terms of artificial intelligence, it is possible to divide them into two types as rule-based chatbots based on predefined algorithms and self-learning chatbots. In particular, chatbots of the second type can answer questions at a certain level, thanks to advanced algorithms including machine learning. In addition, different algorithms have managed to attract attention with the possibility of natural language processing (NLP) with artificial intelligence. In addition, this feature of Chatbots has increased the interaction between human and machine (Wu et al., 2016:1-2; Adamopoulou and Moussiades 2020:378-379).

Along with these developments, one of the most remarkable developments has been the chatbots, which include artificial intelligence-based deep machine learning algorithms over multiple data and natural language processing (NLP) is possible. An important example of human-machine interaction was demonstrated with the introduction of ChatGPT (Chat Generative Pre-trained Transformer) by OpenAI in November 2022. In this application, it is aimed to capture communication similar to human-human interaction with multi-language support. Although ChatGPT, which is designed to chat with people and answer their questions, attracts attention with its ability to produce fast text, it also has limitations such as limited knowledge of events after 2021 and limited analysis ability (Zielinski et al., 2023:76). However, it is expected that over time, their skills in this field will improve and the problems will decrease. With the ability to customize chats to suit their specific needs and the ability to

communicate in a variety of languages, ChatGPT is an essential tool for businesses and individuals (Singh, 2023). In its current form, ChatGPT has been examined from various perspectives in many areas and has managed to attract the attention of many sectors.

Biswas (2023) stated that ChatGPT is effective, although limited, in climate prediction; Lund and Wang (2023) stated that it can be used in librarianship and academic research, but ethical problems should be considered; Frieder et al. (2023) found that its ability to search for mathematical objects is good but weak in advanced mathematical analysis; Choi et al. (2023) asked ChatGPT to answer the final exams of 4 courses in Minnesota law school and as a result ChatGPT managed to get a low but passing grade. Dowling and Lucey (2023) examined the capabilities of ChatGPT in financial research, and stated that it had capabilities in generating ideas and defining data, but was weak in synthesizing literature and determining appropriate analysis. As in these studies, many studies have focused on ChatGPT's capabilities in different areas. One of the curious issues is ChatGPT's ability to analyze and forecast using existing financial data.

Financial markets are at the forefront of the areas where AI tools such as ChatGPT can be used. In the financial markets, a fast and large amount of data flows live and this data flow can change the pricing of tens of thousands of financial instruments instantly. Therefore, an artificial intelligence instrument that can analyze and correlate data quickly without human help will be able to carry the size of competition in financial markets to a very advanced level. Therefore, for this purpose, ChatGPT's ability to read and interpret financial statements and its ability to associate industry-specific information were analyzed. It is thought that this study will contribute to the literature in this rapidly developing field.

In this study, it is aimed to measure the financial estimation skills of ChatGPT, using financial data. Various financial data of companies traded in Borsa Istanbul were given to ChatGPT and it was requested to make financial forecasts in the light of these data. Then, the BING application was asked to provide information about the sector in which the company is operating, and it was requested to revise the financial estimate of ChatGPT in the light of the sectoral information obtained from here. The financial estimation ability of ChatGPT was revealed by comparing the obtained estimations with the actual figures.

## **2. METHODOLOGY**

### **2.1. Data**

In the study, companies traded in the BIST100 index were used to determine the financial estimation ability of ChatGPT. The two important data inputs of the study were the financial data of the companies and the sector-specific developments in 2022. Small-scale companies were not included in

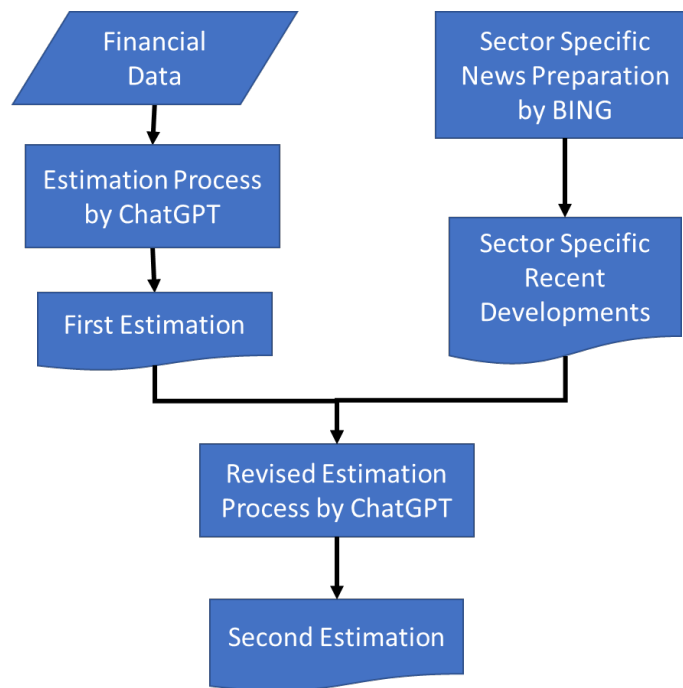


the study due to the high probability of operating in some boutique areas and the limited sector-specific news flow. For this reason, the analysis of the companies in the BIST100 index was considered sufficient. Holding companies, finance companies, and investment trusts were excluded from the scope of the research, due to the low level of significance of sales values due to their field of activity. The number of companies evaluated within the scope of the research is 73. Financial data of these companies covering the period of 2019-2021 were used as input. In addition, financial data for 2022 were also used to compare the performance of financial estimations prepared by ChatGPT. In the research, Microsoft Bing's Chat platform was used to compile industry-specific current developments. By running the chat platform in creative mode, the sectors of the analyzed companies were questioned separately, and it was requested to summarize the developments in the sector in 2022.

## 2.2. Method

Financial data covering the period 2019-2021 regarding the companies analyzed in the research were shared with ChatGPT and ChatGPT was asked to estimate the sales, net profit, and dividend distribution amount of the companies for 2022. These estimations made by ChatGPT 3.5 in the first stage were recorded. Meanwhile, Microsoft Bing's Chat platform was asked to summarize the current developments in 2022 regarding the sectors in which the companies are located. After receiving the industry-specific development summary from Bing in text form, ChatGPT was asked to repeat its estimations considering industry-related developments. The estimation process with ChatGPT is summarized in Figure 1. This process was repeated for all companies within the scope of the research.

**Figure 1.** Estimation Process Applied During the Research



In the research, ChatGPT's ability to read and interpret financial statements, read industry-specific texts, and combine this data to effectively estimate the future was measured. In the first stage, the estimates were made using only the financial data, and in the second stage, the text showing sector-specific developments was added to the estimation process. In this way, ChatGPT's ability to combine and analyze different data together was tested.

While developing the methodology, various question texts were asked and it was observed how ChatGPT answered. Observations made during the development of the methodology are summarized below.

1- When ChatGPT was asked about its estimations at the first stage, it stated that data other than financial statements is required to respond. Apart from the financial statements, the latest situation in the industry, analyst expectations, economic growth, company expectations, and similar data were also requested by ChatGPT. In order to get an answer, ChatGPT has been told that it only needs to make estimations based on the given data.

2- It has been observed that ChatGPT focuses on directly related items while making estimations. For example, if it is making a sales estimate, it has taken into account the increasing trend of sales in previous years and the sales amount in the last year and explained in writing how it made its estimate. Although ChatGPT takes other items into account to a certain extent, when its answers are evaluated, it is observed that its ability to relate different financial items is limited.

3- When the balance sheet, income expense statement, and cash flow table were loaded at the same time, it could not understand the existence of the income and expense statement and requested the income and expense statement separately. In order to avoid this obstacle, important items in the financial statements have been simplified and uploaded to ChatGPT.

4- When the same question is asked to ChatGPT using the same data set, it has been observed that the answers and approach of ChatGPT may differ.

### **3.FINDINGS**

In the first stage, financial data covering the period of 2019-2021 regarding the companies within the scope of the research were uploaded to ChatGPT, and values were obtained from ChatGPT for the companies' sales, net profit, and dividend distributions in 2022. Afterward, the estimations of ChatGPT were compared with the realizations, and the percentage of the deviations between realizations and the estimations was determined. In the second stage, a summary text with industry-specific developments compiled by BING was given to ChatGPT and it was requested to revise the estimation with this new information. In the second stage, the estimations produced by ChatGPT and the realizations were compared again and the deviation values were found as a percentage. The findings

obtained in 73 companies within the scope of the research are summarized in Table 1. Accordingly, ChatGPT was able to estimate sales with 18%, net profit with 58%, and dividend amount with 55% deviation as median values at the first stage. It is seen that there are higher deviations in the second stage in the estimations of sales compared to the first stage in terms of both mean, median values and standard deviation values. When the deviations in the net profit value are analyzed, it is seen that there is a serious correction on average in the second estimation compared to the first estimation. But this can be caused by outliers. As a matter of fact, according to the median values, the second-stage estimations are not more successful than the first-stage estimations. On the other hand, it is seen that dividend distribution amounts are estimated more effectively in the second stage. However, in general, it is seen that ChatGPT could not improve its estimations by analyzing sector-specific developments and it made estimations with similar error rates in both stages.

**Table 1.** Deviation Between ChatGPT's Estimates vs. Realizations (Based on 73 Companies in BIST100 Index)

Panel A - Revenues					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	25.9%	18.0%	163.8%	1.2%	26.3%
2. Estimate	26.5%	18.9%	197.4%	0.2%	31.1%
Difference	0.6%	0.9%	33.6%	-1.0%	4.8%
Panel B - Net Income					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	1555.8%	57.8%	105060.1%	2.2%	12199.4%
2. Estimate	273.6%	64.9%	9284.0%	0.2%	1084.1%
Difference	-1282.2%	7.1%	-95776.1%	-2.0%	-11115.2%
Panel C - Dividend					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	61.3%	54.6%	156.4%	0.7%	37.1%
2. Estimate	59.4%	51.8%	187.7%	0.4%	40.2%
Difference	-1.9%	-2.8%	31.3%	-0.4%	3.1%

**Note:** Deviation values are found by dividing financial realizations by ChatGPT's estimate with this formula: "Financial Realization / ChatGPT's Estimate - 1"

From a sectoral perspective, some companies may be more affected by macroeconomic developments. On the other hand, it may be easier to access information about some companies and to measure their performance. In order to take these effects into account, companies are classified on the basis of their sector and divided into two separate groups, industrial companies and service companies. 43 companies were classified in the industrial companies group and 24 companies were classified in the service companies group. Since there were 73 companies within the scope of the research, it was not possible to make a detailed classification in order to preserve the statistical significance of the results. The results obtained for industrial companies are summarized in Table 2. The second stage estimates for sales did not improve when analyzed in terms of mean and median values. Estimates for net profit deteriorated as mean value but improved as median value. The estimates of the dividend amounts, on the other hand, have improved somewhat in terms of both the mean values and the standard deviation

values. However, when examined in general, it is seen that there is no significant improvement in the estimates made by ChatGPT in the second stage, similar to the analysis made for the entire sample in Table 1.

**Table 2.** Deviation Between ChatGPT's Estimates vs. Realizations (Based on 43 Companies in BIST Industrial Index)

Panel A - Revenues					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	20.1%	13.2%	95.7%	1.2%	17.8%
2. Estimate	20.6%	16.0%	112.2%	0.2%	20.0%
Difference	0.5%	2.8%	16.5%	-1.0%	2.2%
Panel B - Net Income					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	99.7%	45.8%	606.4%	2.2%	126.3%
2. Estimate	139.6%	33.0%	1136.6%	0.2%	215.7%
Difference	39.9%	-12.8%	530.2%	-2.0%	89.4%
Panel C - Dividend					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	70.1%	68.5%	156.4%	4.7%	36.8%
2. Estimate	64.9%	60.1%	119.8%	9.2%	32.7%
Difference	-5.2%	-8.3%	-36.6%	4.5%	-4.0%

**Note:** Deviation values are found by dividing financial realizations by ChatGPT's estimate with this formula: "Financial Realization / ChatGPT's Estimate – 1"

The deviation values between the estimates made by ChatGPT for the service sector and the realizations are summarized in Table 3. Looking at the service sector in particular, it is seen that ChatGPT's ability to analyze the news flow is limited within the scope of the research. In general, it is seen that there is no significant difference between the second estimates and the first estimates in terms of the deviation of the estimates and the realizations.

**Table 3.** Deviation Between ChatGPT's Estimates vs. Realizations (Based on 24 Companies in BIST Services Index)

Panel A - Revenues					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	35.3%	22.1%	163.8%	4.4%	36.0%
2. Estimate	37.5%	24.0%	197.4%	0.6%	44.6%
Difference	2.2%	2.0%	33.6%	-3.8%	8.6%
Panel B - Net Income					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	4540.3%	70.7%	105060.1%	16.2%	20961.3%
2. Estimate	571.4%	96.2%	9284.0%	18.0%	1832.3%
Difference	-3968.9%	25.6%	-95776.1%	1.8%	-19128.9%
Panel C - Dividend					
	Average	Median	Max	Min	Std.
1. Estimate	46.1%	42.8%	100.0%	0.7%	32.4%
2. Estimate	58.8%	35.8%	187.7%	0.7%	52.9%
Difference	12.7%	-7.1%	87.7%	0.0%	20.5%

**Note:** Deviation values are found by dividing financial realizations by ChatGPT's estimate with this formula: "Financial Realization / ChatGPT's Estimate – 1"

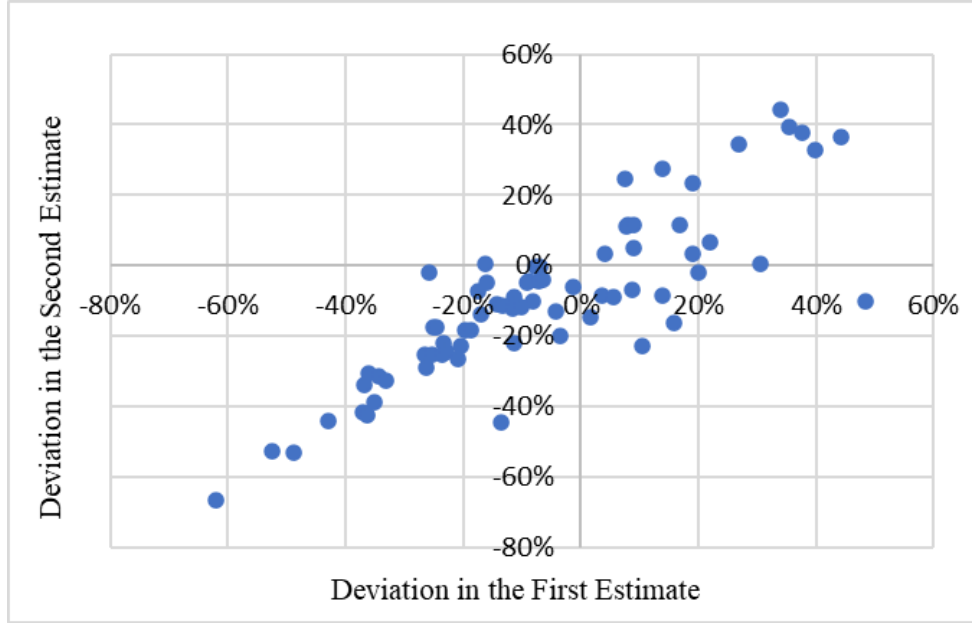
In order to understand to what extent ChatGPT's estimates made in the first stage and the estimates made in the second stage are consistent, t-tests were applied. Two separate series were prepared, consisting of deviations from the realizations of the estimates made by ChatGPT in the first and second stages. Afterward, t-tests were applied to understand whether there was a difference between these series. The test procedure was repeated separately for sales, net profit, and dividends. The results obtained are summarized in Table 4. Accordingly, there is no statistically significant difference between the deviation of ChatGPT's estimates made by using only the financial statements in the first stage and the deviation of the estimates made by including industry-specific information in the second stage. This shows that ChatGPT cannot make better estimates by interpreting industry-specific information during research.

**Table 4.** t-tests Showing Difference Between Deviations in ChatGPT's Estimates

	Revenues		Net Income		Dividend	
	<i>Deviation in Est. 1</i>	<i>Deviation in Est. 2</i>	<i>Deviation in Est. 1</i>	<i>Deviation in Est. 2</i>	<i>Deviation in Est. 1</i>	<i>Deviation in Est. 2</i>
Mean	25.9%	26.5%	1555.8%	273.6%	61.3%	59.4%
Variance	7.0%	9.8%	1508913%	11917.0%	13.5%	16.5%
Observations	73	73	73	73	41	41
Pearson Correlation	0.912		0.982		0.474	
Hyp. Mean Dif.	0.000		0.000		0.000	
df	72		72		40	
t Stat	-0.411		0.977		-0.283	
P(T<=t) one-tail	0.341		0.166		0.389	
t Critical one-tail	1.666		1.666		1.684	
P(T<=t) two-tail	0.682		0.332		0.779	
t Critical two-tail	1.993		1.993		2.021	

The chart in Figure 2 was used to understand the correlation levels of the deviations of ChatGPT's estimates made by only interpreting the financial statements in the first stage and the estimates made by taking into account the industry-specific information in the second stage. In this chart, the first and second-stage deviation values of ChatGPT's sales estimates are shown. Accordingly, the estimates of ChatGPT show serious similarities in both stages. It was observed that the majority of the estimations that deviated negatively in the first stage also deviated in the negative direction in the second stage. On the other hand, in the estimations deviating in the positive direction, it was observed that the second stage was more successful than the first stage and the deviations were corrected to a certain extent. Compared to the estimations in the first stage, the number of realizations that deviate in the negative direction is 46, while the number of realizations that deviate in the positive direction is 27. When the deviations of the realizations with the estimates in the second stage are considered, it is seen that the number of realizations that deviated in the positive direction decreased to 21, while the number of realizations that deviated in the negative direction increased to 52.

**Figure 2.** Deviations in the First and Second Estimates of ChatGPT Related to BIST100 Companies Revenues



**Note:** Deviation values are found by dividing financial realizations by ChatGPT's estimate with this formula: "Financial Realization / ChatGPT's Estimate – 1"

Two important criteria come to the fore when ChatGPT corrects its estimations by interpreting industry-specific information. The first of these is the direction of the news. If the news about the company is negative, ChatGPT is expected to correct its estimation in the first stage downwards in the second stage. The second is the size of the correction. Even if the correction is made in the right direction, if it is overdone, this time there will be a deviation in the other direction. Figure 3 is used to understand the relationship between the deviation in the first stage and the direction and magnitude of the correction in the second stage. Corrections for the areas where the X axis is negative, and the Y axis is positive and the areas where the X axis is positive and the Y axis is negative reduce the margin of error. Corrections in other regions further increased the error rate. In the figure, it is seen that the realizations that deviated positively in the first-stage estimates were corrected more successfully in the second-stage estimates. Although some estimations made in the second stage are more successful, some estimations have a higher margin of error. To summarize, it seems that the direction of the corrections using sector-specific information has not been successful.



**Figure 3.** Deviations in the ChatGPT's First Estimate and Correction in the Second Estimate Related to BIST100 Companies Revenues



**Note:** Deviation values are found by dividing financial realizations by ChatGPT's estimate with this formula: "Financial Realization / ChatGPT's 1. Estimate - 1". Corrections are found by this formula: "ChatGPT's 2. Estimate / ChatGPT's 1. Estimate - 1".

#### 4. CONCLUSION

Within the scope of this research, it has been analyzed to what extent ChatGPT can accurately estimate financial values by interpreting past financial statements and current important developments in the sector. The financial data of 73 companies traded in the BIST100 index and the texts that summarize the sector-specific developments obtained from the Microsoft BING Chat application were used. In the first stage, ChatGPT was asked to interpret the financial values for the 2019-2021 period and make estimates for sales, net profit and dividend distribution for 2022. In the second stage, text about sector-specific developments was entered into ChatGPT and it was asked to revise its estimates. Afterwards, the estimations made by ChatGPT in these two stages were compared with the realizations and it was tried to understand how successful ChatGPT was in these estimations.

According to the findings obtained from the research, although ChatGPT can interpret the financials, it can be wrong in its estimations. On the other hand, it was observed that ChatGPT's estimates did not improve when the interpretation of industry-specific information was included. ChatGPT can try different methods in each conversation and find different results. The clarity of the question asked to ChatGPT can affect the answer received. Depending on the way the question is asked, in some cases ChatGPT may avoid answering on the grounds that it does not have enough data. It has

been observed that if a large amount of data is entered into ChatGPT, ChatGPT may have difficulty understanding the content of the data provided.

According to the results of the research, ChatGPT was able to estimate the sales values with 18% deviation as median values in the first stage, when it used only the financial statements, and with 18.9% deviation in the second stage, where it also used the current developments in the sector. The median deviation of the estimates for net profit in the first stage was 57.8%, while it was 64.9% in the second stage. The median deviations for dividends were 54.6% in the first stage and 51.8% in the second stage.

In summary, in the study conducted with ChatGPT, the process in which sector-specific developments and historical financial values were interpreted together could not improve the financial estimation process. However, it has been observed that ChatGPT can understand and interpret given texts and tables. In addition, considering that ChatGPT is constantly being developed, it should be noted that much better results can be obtained in the future. In future studies on this subject, the ability of ChatGPT and other AI tools to use different data resources and interpretation of them can be tested with different dimensions.

## KAYNAKÇA

- Adamopoulou, E. and Moussiades, L. (2020). An overview of chatbot technology. in *Artificial Intelligence Applications and Innovations: 16th IFIP WG 12.5 International Conference, AIAI 2020*, Neos Marmaras, Greece, June 5–7, 2020, Proceedings, Part II. 16. 373-383.
- Biswas, S. S. (2023). Potential use of ChatGPT in global warming. *Annals of Biomedical Engineering*, 1-2.
- Bory, P. (2019). Deep new: The shifting narratives of artificial intelligence from Deep Blue to AlphaGo. *Convergence*, 25(4), 627-642.
- Carvalho, I. and Ivanov, S. (2023). ChatGPT for tourism: Applications, benefits and risks. *Tourism Review*, <https://doi.org/10.1108/TR-02-2023-0088>
- Cheung, C.W., Tsang I.T. and Wong, K.H., (2017). Robot avatar: A virtual tourism robot for people with disabilities. *International Journal of Computer Theory and Engineering*, Singapore, (9)3, 229-234.
- Choi, J. H., Hickman, K. E., Monahan, A. and Schwarcz, D. (2023). ChatGPT goes to law school. *Minnesota Legal Studies Research Paper*, No. 23-03, 1-16.
- Davenport, T. H. and Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Dowling, M. and Lucey, B. (2023). ChatGPT for (finance) research: The Bananarama conjecture. *Finance Research Letters*, 53, 103662. 1-6.
- Frieder, S., Pinchetti, L., Griffiths, R. R., Salvatori, T., Lukaszewicz, T., Petersen, P. C., Chevalier, A. and Berner, J. (2023). Mathematical capabilities of ChatGPT. (February 1, 2023), 1-29, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.13867>.

- Goel, P. and Ganatra, A. (2021). A survey on chatbot: Futuristic conversational agent for user interaction. *2021 3rd International Conference on Signal Processing and Communication (ICPSC)*. 736-740.
- Hwang, S. and Kim, J. (2021). Toward a chatbot for financial sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3173. 1-18.
- Li, C., Pan, R., Xin, H. and Deng, Z. (2020). Research on artificial intelligence customer service on consumer attitude and its impact during online shopping. *In Journal of Physics: Conference Series*, 1-15.
- Lund, B. D. and Wang, T. (2023). Chatting about ChatGPT: How may AI and GPT impact academia and libraries? (January 22, 2023). *Library Hi Tech News*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4333415>
- McCarthy, J. (1956). Measures of the value of information. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 42(9), 654-655.
- Mikalef, P. and Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. 1-20.
- Ramesh, A. N., Kambhampati, C., Monson, J. R. and Drew, P. J. (2004). Artificial intelligence in medicine. *Annals of the Royal College of Surgeons of England*, 86(5), 334-338.
- Shawar, B. A. and Atwell, E. (2007). Chatbots: are they really useful?. *Journal for Language Technology and Computational Linguistics*, 22(1), 29-49.
- Singh, D. (2023). ChatGPT: A new approach to revolutionise organisations, *International Journal of New Media Studies (IJNMS)*, 10(1), 57-63.
- Wu, Y., Wu, W., Xing, C., Zhou, M. and Li, Z. (2016). Sequential matching network: A new architecture for multi-turn response selection in retrieval-based chatbots. *arXiv preprint arXiv:1612.01627*. 1-10.
- Zielinski, C., Winker, M., Aggarwal, R., Ferris, L., Heinemann, M., Florencio-Lapeña, J., Pai, S., Ing, E. and Citrome, L. (2023). Chatbots, ChatGPT, and scholarly manuscripts-WAME recommendations on ChatGPT and chatbots in relation to scholarly publications. *Afro-Egyptian Journal of Infectious and Endemic Diseases*, 13(1), 75-79.

Article Type / Makale Türü

Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi

03.07.2023 / 07.03.2023

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi

06.30.2023 / 30.06.2023



## COVID-19 SALGINININ ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNİN MALİYET YÖNETİM ETKİNLİĞİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

### INVESTIGATION OF THE EFFECT OF COVID-19 PANDEMIC ON THE COST MANAGEMENT EFFICIENCY OF TRANSPORTATION AND STORAGE SECTOR COMPANIES

Mustafa KILLI<sup>1</sup>, Sümeyye ŞAHİN<sup>2</sup>

**ÖZ:** Küresel Covid-19 salgınının ülke ekonomileri üzerinde önemli etkileri olmuştur. Türkiye’de Covid-19 salgını kaynaklı ekonomik krizden etkilenen sektörden biri de ulaştırma ve depolama sektörüdür. Salgın döneminde, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin gelirleri azalırken yüksek sabit maliyetler nakit akışını olumsuz yönde etkilemiştir. Kriz dönemlerinde etkin maliyet kontrolü, işletmelerin krize en kısa sürede uyum sağlamasını ve krizin en az tahribatla atlatılmasını sağlayabilecektir. Çalışmanın amacı, Covid-19 salgınının ulaştırma ve depolama sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin maliyet yönetimine etkisinin incelemesidir. Bu amaçla, Covid-19 salgınının BIST ulaştırma ve depolama sektöründe işlem gören şirketlerin maliyet yönetim etkinliğine etkisi Veri Zarflama Analizi ile araştırılmıştır. Bu çalışmanın ulaştırma ve depolama sektöründe etkinlik ölçümü yapılan önceki çalışmalardan farkı, maliyet girdileri kullanılarak maliyet yönetim etkinliğinin ölçülmesidir. Araştırma sonucunda, BIST ulaştırma ve depolama sektöründe işlem gören işletmeler arasında maliyet etkinliğinde istikrar sağlayan çok az işletme bulunduğu tespit edilmiştir. Etkin olmayan işletmelerin etkinlik kazanmaları için iyileştirme yapılması gereken en önemli girdi değişkeninin faaliyet giderleri olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler :** Ulaştırma ve depolama sektörü, Covid-19, Maliyet yönetimi etkinliği

**ABSTRACT:** The global Covid-19 pandemic has significant effects on the economies of the countries. One of the sectors affected by the economic crisis caused by the Covid-19 pandemic in Turkey is the transportation and storage sector. During the pandemic period, while the revenues of the businesses operating in the sector decreased, high fixed costs negatively affected the cash flow. Effective cost control in times of crisis will enable businesses to adapt to the crisis in a short time and get rid of the crisis with the least destruction. The aim of the study is to examine the effect of the Covid-19 pandemic on the cost management efficiency of companies operating in the transportation and storage sector. For this purpose, the effect of the Covid-19 pandemic on the cost management efficiency of companies listed in the BIST Transportation and storage sector was investigated by Data Envelopment Analysis. The difference of this study from previous studies that measure efficiency in the transportation and storage sector is to measure cost management efficiency by using cost inputs. As a result of the research, it has been determined that there are very few businesses that consistently provide cost effectiveness among businesses listed in the BIST Transportation and Storage sector. It has been seen that the most important input variable that needs improvement in order for inefficient businesses to gain efficiency is operating expenses.

**Keywords:** Transportation and storage sector, Covid-19, Cost management efficiency.

1 Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, mkilli@osmaniye.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9283-9852>

2 Dr. Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, sumeyyeuludag8@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9301-0539>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The global spread of the Covid-19 pandemic has had significant effects on the economies of the countries. All countries, on the one hand while are making great efforts to protect public health against the Coronavirus pandemic, on the other hand, they have taken measures to support their negatively affected economies. Many sectors have been affected by the regulations aimed at preventing the spread of the Covid-19 pandemic. Since the structures and dynamics of the sectors are different, the economic losses caused by the coronavirus differ from business to business (Widodo et al., 2022, p.76). When viewed from this aspect , it is important to examine the impact of the Covid-19 pandemic at the sectoral level. One of the sectors affected by the economic crisis caused by the Covid-19 in Turkey is the transportation and storage sector. In particular, the cessation of airline transportation has disrupted the financial structure of companies and uncertainties have emerged about growth in the long run (TURMOB, 2020, p.67). According to the data of the Turkish Statistical Institute (TUIK), while the share of the transportation and storage sector in the Gross Domestic Product (GDP) has been increasing in recent years, it is seen that this increase has started to decrease dating from 2020 with the Covid-19 pandemic (UTIKAD, 2021, p.32).

### **Research Questions**

The purpose of the study is to examine the change in the efficiency situation of firms listed in the transportation and storage sector in Borsa Istanbul (BIST) with the first shock effect of the March 2020 period, when the Covid-19 pandemic was first reported in Turkey. For this purpose, the effect of the pandemic on the cost management of 9 companies traded in the BIST Transportation and storage sector was investigated using Data Envelopment Analysis (DEA).

### **Literature Review**

Since the pandemic first appeared, the economic and social effects of the COVID-19 pandemic have been one of the most substantial areas of study for academics. In this sense, several studies have been performed both in Turkey and internationally to examine the effects of the Covid-19 pandemic on various sectors. Taşdemir (2020) measured efficiency with the DEA method in the aviation sector, which is one of the sectors most affected by the Covid-19 pandemic. Nguyen and Vu (2021) measured efficiency on textile companies of Vietnam with DEA method. Kim and Choi (2021) investigated the impact of the Covid-19 pandemic on the productivity of the leading Asian sea container ports with the DEA method. Eryiğit and Polat (2022) examined the effect of the Covid-19 pandemic on the financial performance-based productivity of companies operating in the Information Technologies (IT) sector listed in the BIST using DEA method. While Sang (2022) used DEA approach to analyze the effect of the pandemic on the productivity of Vietnamese commercial banks, Riani (2022) used DEA to measure the pre-pandemic and pandemic-period efficiency of Islamic and traditional banks in Indonesia.

### **Methodology**

In the study, DEA method was used to measure the cost-input-oriented efficiency of companies operating in the BIST Transportation and Storage sector. DEA is accepted as a more suitable and powerful method for performance measurement than conventional methods such as ratio analysis and regression analysis in the literature (Inman et al., 2006, p.1178; Mardani et al., 2017, p.1298). The financial reports of the transportation and storage sector enterprises were obtained from the annual activity reports disclosed to the public, together with the independent audit reports as the primary data source

### **Results and Conclusions**

The negative effects of Covid-19, which was announced a pandemic in 2020, on global logistics activities continued in 2021. It is seen that the share of the transportation and storage sector in GDP, which has been increasing in recent years, has started to decrease since 2020 with the Covid-19. In this research, DEA and relative cost management efficiency of 9 companies operating in the BIST Transportation and Storage sector in Turkey as of 2018-2021 were measured and examined. The findings of the study showed that 2 DMUs operated effectively in 2018, 3 DMUs in 2019 and 2020, and 1 DMU in 2021, according to scale efficiency. Among the DMUs; TLMAN has become effective in cost management according to both CCR and BCC models in all years. In addition, TLMAN has been cited 27 times and has become the most referenced DMU. It can be said that TLMAN's operating in the field of port management and the increase in the amount of container cargo handled at the ports during the Covid-19 have been effective in the company's not experiencing any performance loss. In the results of study; it has been determined that inefficient enterprises will reach the level of efficiency if they reduce their cost inputs. When considered in general terms; among the businesses listed in the BIST Transportation and Storage sector, there are very few businesses that consistently provide cost effectiveness.

## 1. GİRİŞ

Covid-19 salgınının küresel yayılımının ülke ekonomileri üzerinde önemli etkileri olmuştur. Bütün ülkeler koronavirüs salgınına karşı bir taraftan halk sağlığını korumak için büyük mücadele verirken, diğer taraftan da olumsuz yönde etkilenen ekonomilerine destek olmak için tedbirler almıştır. Türkiye’de ilk koronavirüs vakasının görülmesi, insanların sosyal ve ekonomik yaşamlarına yönelik, düzenlemeleri de beraberinde getirdi. Eğitim kurumlarında uzaktan eğitim sistemine geçildi, yurt içi ve yurt dışı seyahatler zorunlu haller dışında kısıtlandı, alışveriş merkezleri, eğlence yerleri ve restoranlar kapatıldı. Türkiye’de Covid-19 salgınından olumsuz yönde etkilenen ilk sektör hizmetler sektörü olmuştur. Bütün dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de salgınla başa çıkabilmek için insanların eve kapanması lokantalar ve oteller gibi işletmeleri zor durumda bırakmıştır.

Dünyada geçmişte yaşanan önemli ekonomik krizler, ekonomik faktörlerden kaynaklanırken Covid-19 salgının neden olduğu ekonomik kriz, ekonomik olmayan faktörlerden kaynaklanmaktadır (Irawan ve Alamsyah, 2021). İşletmelerin maliyet iyileştirme ve başarılı bir maliyet yönetimi anlayışı ekonomik kriz dönemlerinde krize en kısa sürede uyum sağlamasını ve krizin en az tahribatla atlatılmasını sağlayabilecektir (Şakrak, 1999). Kriz dönemlerinde maliyet kontrolü, giderlerin azaltılması ve kaynakların verimli kullanılması ile mümkün olabilir (Titiz, 2003).

Covid-19 salgınının yayılmasını önlemeye yönelik düzenlemelerden birçok sektör etkilendi. Sektörlerin yapıları ve dinamikleri farklı olduğu için koronavirüsün neden olduğu ekonomik kayıplar işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Widodo vd., 2022). Bu açıdan bakıldığında, Covid-19 salgınının sektörel düzeyde etkisini incelemek önemlidir. Türkiye’de Covid-19 salgını kaynaklı ekonomik krizden etkilenen sektörden biri de ulaştırma sektörüdür. Özellikle havayolu taşımacılığının durması şirketlerin finansal yapısını bozmuş ve uzun vadede büyüme konusunda belirsizlikler ortaya çıkmıştır (TURMOB, 2020). Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre ulaştırma ve depolama sektörünün Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) içindeki payı son yıllarda giderek artmaktayken Covid-19 salgını ile bu artışın 2020 yılından itibaren azalmaya başladığı görülmektedir (UTİKAD, 2021).

Salgın döneminde, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin gelirleri azalırken yüksek sabit maliyetler nakit akışını olumsuz yönde bozmuştur. Çalışmanın amacı, Türkiye’de Covid-19 salgını ilk rapor edildiği Mart 2020 döneminin ilk şok etkisiyle Borsa İstanbul (BIST)’da ulaştırma ve depolama sektöründe işlem gösteren şirketlerin etkinlik durumlarındaki değişimi incelemektir. Bu amaçla, salgının BIST ulaştırma ve depolama sektöründe işlem gören 9 şirketin maliyet yönetimlerine etkisi Veri Zarflama Analizi (VZA) kullanılarak araştırılmıştır. Araştırmada 2018 ile 2021 yılları arasındaki dönemlere ait veriler kullanıldığından, şirketlerin finansal performansından kaynaklanan verimlilik değişimlerinin yıllık bazda yorumlanabilmesi mümkün olmaktadır. Ayrıca bu dönemler üzerinde çalışmak, salgın öncesi (2018-2019) dönemin ortalama verimliliği ile salgın döneminin (2020-2021)



ortalama verimliliği karşılaştırılarak şirketlerin salgın kaynaklı verimlilik değişimleri üzerine yorum yapmaya olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda ölçüğe göre sabit ve değişken getiri varsayımına dayalı VZA modellerinin dönemsel ortalama verim değerleri ile sektörün en yüksek ve en düşük dönemsel ortalama verimleri belirlenmektedir. Bu çalışmanın ulaştırma ve depolama sektöründe etkinlik ölçümü yapılan önceki çalışmalardan en belirgin farkı, etkinlik ölçümünün maliyet girdileri kullanılarak yapılmasıdır. Bu çalışmanın literatüre katkısı, BIST ulaştırma ve depolama sektöründe işlem gören şirketlerin Covid-19 salgını öncesi (2018-2019) ve salgın dönemi (2020-2021) verileriyle çalışılması ve maliyet girdi odaklı etkinlik değişimlerini incelenmesidir.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Salgın ilk ortaya çıktığından beri Covid-19 salgınının ekonomik ve sosyal etkileri akademisyenler için en önemli çalışma alanlarından biri olmuştur. Bu kapsamda Covid-19 salgınının çeşitli sektörler üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik hem Türkiye'de hem de uluslararası düzeyde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Taşdemir (2020), VZA kullanarak Covid-19 salgınından en çok etkilenen sektörlerden biri olan havacılık sektörünün 2019 ve 2020 yılı ilk 9 aylık dönemlerine etkinlik analizi yapmıştır. Araştırma sonucunda, salgının başlangıcı ile birlikte etkinlik değerlerinin düştüğü gözlenmiş, yasakların hafifletildiği ve uçuşların başladığı yaz aylarında etkinlik değerlerinin tekrar artmaya başladığı tespit edilmiştir.

Nguyen ve Vu (2021), Covid-19 salgınının Vietnam'ın tekstil ve hazır giyim işletmeleri üzerindeki etkisini değerlendirmek için VZA modellerini kullandıkları çalışmalarında, araştırma sonuçları, Covid-19 salgınının Vietnam'daki tekstil ve hazır giyim işletmelerinin iş performansını büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir.

Kim ve Choi (2021), VZA aracılığıyla Covid-19 salgınının önde gelen Asya deniz konteyner limanlarının operasyonel verimliliklerinde büyük farklılıklara neden olup olmadığını belirlemek için salgın öncesi ve sonrasını analiz etmiştir. Analiz sonuçları, birkaç verimsizliğe rağmen genel olarak Covid-19 salgını sırasında verimliliğin salgın öncesine göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Eryiğit ve Polat (2022), BIST'de işlem gören Bilgi Teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin finansal performansa dayalı verimliliklerine Covid-19 salgınının etkisini VZA yöntemi ile inceledikleri çalışmada, Türkiye'de salgının etkilerini azaltmak amacıyla eğitim faaliyetlerinin yoğun olarak uzaktan yürütüldüğü ve bu süreçte e-ticaret kanalları kullanımının arttığını vurgulamışlardır. Çalışmada ilgili dönemlerin ortalama verimlilikleri incelendiğinde genel olarak Covid-19 salgınının BT şirketleri üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sang (2022), Covid-19 salgınının Vietnam ticari bankalarının verimliliği üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla, VZA yaklaşımıyla nicel bir yöntem kullanılmıştır. Araştırma bulguları, karşılaştırma ve tahmin için aynı modeller üzerinde 2020'deki ortalama verimliliğin 2019'daki salgın öncesi döneme göre iyileşmesi nedeniyle Vietnam ticari bankalarının Covid-19 salgınının olumlu etkilerinden yararlandığını ortaya koymaktadır.

Ünlü, Yalçın ve Avşargil (2022), yeni bir bütünleşik çok kriterli karar verme yaklaşımı kullanarak Türkiye'de faaliyet gösteren ticari bankaların Covid-19 öncesi ve sırasında banka etkinliğini ve üretkenliğini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları, yabancı yatırımcısı olan bankaların diğer banka gruplarına göre daha yüksek verimlilik elde ettiğini ve özellikle Covid-19 döneminde kamu bankalarının verimliliğinin düştüğünü ortaya koymaktadır.

Riani (2022), VZA kullanarak Endonezya'daki İslami ve geleneksel bankaların salgın öncesi ve salgın dönemi etkinliğini ölçmeyi ve karşılaştırmayı amaçladığı çalışmada, İslami bankacılığın geleneksel bankacılıktan daha yüksek bir puan aldığını ortaya koydu. Bununla birlikte, hem İslami bankaların hem de geleneksel bankaların, Covid-19 salgını sırasında ortalama verimlilik seviyesinin düştüğü belirlenmiştir.

Kurnaz ve Rodrigues (2022), Türk havacılık sektörünün Covid-19 sürecindeki durumunu inceledikleri çalışmada 21. yüzyılda hızlı bir büyüme sürecine giren Türk havacılık sektörünün Covid-19 salgınından sert bir şekilde etkilendiğini, yolcu ve yük taşımacılığında büyük kayıplar yaşandığını ve bu kayıpların telafisinin uzun zaman alacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında Covid-19 salgınına yönelik olarak havacılık şirketlerinin salgını önlemek ve etkilerini azaltmak için attığı adımlar değerlendirilmiştir.

### 3.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmada, BIST ulaştırma ve depolama sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin maliyet girdi odaklı etkinliklerini ölçmek için VZA yöntemi kullanılmıştır. VZA, literatürde oran analizi ve regresyon analizi gibi geleneksel yöntemlere göre performans ölçümü için daha uygun ve güçlü bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Inman vd., 2006; Mardani vd., 2017). Etkinlik ve verimlilik ölçümleri gerçekleştirmek için önemli bir araç olan VZA, araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir (Ikhwan ve Riani,2022). Charnes, Cooper ve Rhodes (1978), karar alma birimleri için bir verimlilik ölçüsünün nasıl üretileceğine ilişkin VZA yaklaşımının teorik gelişimini başlattılar (Androutsou vd., 2022). VZA, farklı ölçüm birimlerinde ifade edilen çoklu girdileri ve çıktıları işleme yeteneğine sahip parametrik olmayan bir matematiksel programlama yöntemidir, bu nedenle çok kriterli bir yaklaşım olarak kabul edilir. Girdileri çıktılara dönüştüren birimlere (kuruluşlar) karar verme birimleri (KVB) denir ve “verimlilik sınırını” belirlemek için en iyi kuruluşları (en iyi uygulama) belirler (Banker ve Morey, 1986). VZA’da pek çok model kullanılmaktadır. Charnes, Cooper ve Rhodes (1978)

tarafından geliştirilen ve ölçeğe göre sabit getiri varsayımına dayanan CCR modeli ile Banker, Charnes ve Cooper (1984) tarafından geliştirilen ve ölçeğe göre değişen getiri varsayımına dayanan BCC modeli literatürde en yaygın kullanılan VZA modelleridir (Okursoy ve Tezsürücü, 2014).

Sabit ölçek varsayımı (CCR modeli) karar verme birimlerinin toplam etkinliklerini ifade ederken (Kar ve Demireli, 2021), değişken ölçek (BCC modeli) varsayımı karar verme birimlerinin teknik etkinliğinin tespit edilmesinde kullanılır (Özden, 2008). Toplam etkinlik değerinin teknik etkinliğe oranlanmasıyla ölçek etkinliği hesaplanır. Literatürde toplam etkinliğin, teknik etkinlik olarak; teknik etkinliğin ise saf teknik etkinlik olarak isimlendirildiği çalışmalara da rastlanmaktadır.

Etkinlik ölçümü sonucunda KVB'lerin her biri için 0 ile 1 arasında değişen bir etkinlik değerleri bulunur. Etkinlik değeri 1 olan KVB'ler görece olarak etkin kabul edilmekte, etkinlik değeri 1'in altında olanlar ise görece olarak etkin kabul edilmemektedir (Boussofiane vd., 1991; Aydemir, 2002; Cooper vd., 2007; Kılınç ve Ömürbek, 2022).

Etkinlik sınırının şekli CCR modelinde tek girdi ve tek çıktı durumu için, ölçeğe göre sabit getiri varsayımından dolayı orijinden geçen bir doğru biçiminde, BCC modelinde ise parçalı doğrusal ve iç bükey biçimindedir (Okursoy ve Tezsürücü,2014). BCC modelinin olabilir bölgesi, CCR modelinin olabilir bölgesinin alt kümesidir. Bu nedenle CCR modelinde etkin bulunan bir KVB, BCC modelinde de etkin bulunur (Ertuğrul ve Işık, 2008). Fakat, BCC ölçeğinde etkin olan bir KVB'nin CCR ölçeğinde de etkin olması her zaman mümkün olmamaktadır (Ulucan, 2002; Supçiller ve Bulak, 2020).

### **3.1. Verilerin Toplanması**

Çalışmada, BIST ulaştırma ve depolama sektöründe faaliyette bulunan 10 firmadan 9 firmanın verileri analiz edilmiştir. Sektörde işlem gören firmalardan DOCO firmasının finansal tablolarına ulaşamadığından analize dahil edilememiştir. Araştırmada kullanılan veriler söz konusu firmaların yıllık finansal tablolarından elde edilmiştir. Yıllık finansal raporlar, işletmenin mali durumu ve faaliyet sonuçları hakkında temel bilgileri yansıtır (Mao vd., 2022). Ulaştırma ve depolama sektörü işletmelerinin finansal raporları, birincil veri kaynağı olarak bağımsız denetim raporları ile birlikte kamuya açıklanan yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan işletmeler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** 2018-2021 Yılları Arasında BİST Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Yer Alan İşletmeler

Sıra	Kod	Şirket Unvanı
B1	BEYAZ	Beyaz Filo Oto Kiralama A.Ş.
B2	CLEBI	Çelebi Hava Servisi A.Ş.
B3	GSDDE	GSD Denizcilik Gayrimenkul İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
B4	GRSEL	Gürsel Turizm Taşımacılık ve Servis Ticaret A.Ş.
B5	PGSUS	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
B6	RYSAS	Reysaş Taşımacılık ve Lojistik Ticaret A.Ş.
B7	TLMAN	Trabzon Liman İşletmeciliği A.Ş.
B8	TUREX	Tureks Turizm Taşımacılık A.Ş.
B9	THYAO	Türk Hava Yolları A.O.

**Kaynak:** www.kap.gov.tr

VZA’da, analizde kullanılan KVB sayısının, toplam girdi ve çıktı sayısından en az 1 fazla olması (Ertuğrul ve Işık, 2008, s.205) veya toplam girdi ve çıktı değişkenlerinin sayısının 2 katı olması (Büyükkeklik vd., 2016, s.194) araştırmanın güvenilirliği açısından gerekli bir kısıttır. Bu çalışmadaki VZA uygulamasında 9 işletme, 2 girdi ve 1 çıktı kullanılmıştır. Kullanılan veriler her iki formüle göre de gerekli koşulu sağlamaktadır.

VZA’da girdi ve çıktı değişkenlerinin belirlenmesi ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Analizde iki girdi kullanırken tek çıktı kullanılmıştır. Analizde kullanılan girdi ve çıktı değişkenleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Girdi ve Çıktı Değişkenleri

Girdiler	Çıktılar
Satışların Maliyeti/Net Satışlar	Net Kar/Özkaynaklar
Faaliyet Giderleri/Net Satışlar	

Birinci girdi olarak satışların maliyetinin net satışlara oranı kullanılmıştır. Bu oran, maliyetlerin kontrol altında olup olmadığını ve yeterli bir brüt satış karına ulaşıp ulaşılmadığı gösterir. İkinci girdi olarak ise faaliyet giderleri satışlara oranlanmıştır. Faaliyet giderlerinin net satışlara oranı, faaliyet giderlerinin dönem karı üzerindeki ağırlık derecesini ölçmek için kullanılan bir orandır (Akdoğan ve Tenker, 2010). Girdi olarak satışların maliyeti/net satışlar ve faaliyet giderleri/ net satışlar oranlarının kullanılmasındaki amaç, işletmelerin maliyet yönetiminde ne ölçüde etkin olduklarını tespit etmektir. Çıktı olarak ise öz kaynak karlılığı kullanılmıştır. Çalışmada Covid-19 salgını öncesi ve salgın dönemi karşılaştırılarak işletmelerin Covid-19 salgın döneminde etkin bir maliyet yönetimi uygulayıp uygulamadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Aksungur ve Deran (2021), ulaştırma ve depolama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 2018-2019 yıllarındaki görece etkinliğini VZA ile ölçtükleri çalışmada, cari oran ve finansal kaldıraç oranı girdi değişkeni, özkaynak karlılığı ile aktif karlılığı çıktı değişkeni olarak kullanılmıştır. Kara ve Çetinkaya (2022), aynı sektör üzerinde yaptıkları çalışmada ise

girdi olarak cari oran, finansal kaldıraç oranı, finansman oranı, çıktı olarak aktif karlılık oranı, özkaynak karlılık oranı ve Tobin Q oranı verileri kullanmıştır. Bu çalışma, ulaştırma ve depolama sektörü üzerine yapılan önceki çalışmalardan farklı girdiler kullanması dolayısıyla farklılaşmaktadır.

Geleneksel VZA yaklaşımı modelleri, tüm girdi ve çıktı göstergelerinin negatif olmadığını varsayar (Lin ve Chen, 2017). VZA'da, çıktı kümesi elemanlarında negatif değerler olması, yöntemin değişkenlerin pozitif değer alma varsayımına uygun olmadığı için bu değerler normalizasyon formülü yardımıyla pozitif hale getirilir (Özçelik ve Avcı Öztürk, 2019). Çalışmada negatif değerdeki veriler düzeltilerek uygulama yapılmıştır.

### **3.2. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamındaki firmaların 2018-2021 yılları arasındaki girdi yönlü etkinlikleri, VZA ile sabit (CCR modeli) ve değişken ölçekte (BCC modeli) DEAP 2.1 programında analiz edilmiştir.

## **4. BULGULAR**

Tablo 3'te yıllar itibariyle araştırma kapsamındaki firmaların analiz sonucu elde edilen maliyet girdi odaklı etkinlik değerleri verilmektedir. Tablo 3'e göre girdi ve çıktı değerlerinin analiz sonucuna bakarak 2018 yılını değerlendirecek olursak; sabit ölçekte B5 ve B7 firmaları etkinken değişken ölçekte B2, B5, B7 ve B8 olmak üzere dört firma etkindir. Ölçek etkinliğinde B1 firması 2018 yılında 1 değerini almış olmasına rağmen sabit ve değişken ölçekte 0,868 sonucuna varıldığı için etkin değildir. B2 ve B8 firmalarının sabit ölçekte aldığı etkinlik değerleri sırasıyla 0,889 ve 0,831 iken değişken ölçekte her iki firmada 1 değerini almış ancak ölçek etkinliği değerleri 0,889 ve 0,831 hesaplandığından etkin değildirler. 2018 yılında ölçek etkinliğinde B5 ve B7 firmalarının maliyet yönetiminde etkin oldukları görülmektedir.

2019 yılında sabit ölçek ile değişken ölçek değerlendirildiğinde B2, B5 ve B7 olmak üzere üç firmanın maliyet yönetiminde etkinlik sağladığı görülmektedir.

Türkiye'de ilk Covid-19 vakasının görüldüğü ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından salgının ilan edildiği 2020 yılında; sabit ölçek ile değişken ölçek değerlendirildiğinde B2, B5 ve B7 olmak üzere üç firma maliyet yönetiminde etkindir. 2020 yılında ek düşük etkinliğe (0.314) sahip firmanın B9 olduğu görülmektedir.

2021 yılında sabit ölçekte sadece B7 etkinken, değişken ölçekte B1, B3 ve B7 olmak üzere üç firma etkindir. Ölçek etkinliğine bakıldığında ise sadece B7 firması etkindir. Araştırma kapsamındaki yıllarda B7 firması tüm yıllarda etkin olan tek firmadır. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Denizcilik Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre Covid-19 sürecinde limanlarda elleçlenen dış ticaret ve konteyner yük miktarları artmıştır (Ece, 2020). Liman işletmeciliği alanında faaliyet gösteren B7 (TLMAN) firması Covid-19 sürecinden olumsuz yönde etkilenmemiştir. Hem salgın öncesi dönemde (2018-2019) hem de

salgının başladığı yıl olan 2020 yılında etkin olan B5 firmasının 2021 yılında etkin olmadığı ve etkinlik değerlerinin düştüğü görülmektedir.

**Tablo 3. VZA Sonucu İşletmelerin Etkinlik Değerleri**

Yıl	2018			2019			2020			2021		
	CCR	BCC	SE	CCR	BCC	SE	CCR	BCC	SE	CCR	BCC	SE
<b>B1</b>	0.868	0.868	1.000	0.285	0.590	0.483	1.000	1.000	1.000	0.510	1.000	0.510
<b>B2</b>	0.889	1.000	0.889	1.000	1.000	1.000	0.450	0.560	0.804	0.532	0.599	0.889
<b>B3</b>	0.460	0.506	0.908	0.239	0.609	0.392	0.238	0.404	0.588	0.735	1.000	0.735
<b>B4</b>	0.803	0.804	0.999	0.613	0.617	0.993	0.752	0.779	0.965	0.340	0.667	0.510
<b>B5</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.321	0.412	0.779
<b>B6</b>	0.811	0.814	0.996	0.508	0.850	0.597	0.352	0.851	0.414	0.019	0.667	0.028
<b>B7</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>B8</b>	0.831	1.000	0.831	0.561	0.671	0.836	0.430	0.525	0.819	0.275	0.667	0.412
<b>B9</b>	0.849	0.849	0.999	0.809	0.831	0.974	0.140	0.447	0.314	0.183	0.468	0.392
<b>ME</b>	0.834	0.871	0.958	0.668	0.796	0.808	0.596	0.729	0.767	0.435	0.720	0.584

SE: Ölçek Etkinliği, ME: Ortalama Etkinlik

Ortalama değerlere bakıldığında, salgın dönemi (2020-2021) ölçek etkinlik ortalama değerleri, salgın öncesi dönemlere (2018-2019) göre azalmıştır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin salgından genel olarak olumsuz etkilendiklerini göstermektedir.

#### 4.1. İşletmelerin Toplam Referans Sayıları

Etkin işletmelerin derecelendirilmesinde toplam referans sayıları dikkate alınmaktadır. Yıllara göre işletmelerin referans olma sıklıkları Tablo 4'te verilmiştir. 2018 yılında B3 ve B7 işletmeleri diğer işletmeler tarafından en çok referans gösterilen işletmelerdir. Referans gösterilmeyen yani diğer işletmeleri referans alan işletmeler ise B1, B4, B6 ve B9 işletmelerdir. B2 ve B8 şirketleri ise sadece kendini referans alan işletmelerdir.

2019 yılında B7 işletmesi en fazla 7 kez diğer işletmeler tarafından referans gösterilmiştir. Daha sonra B5 işletmesi sonrasında ise B2 işletmesi 5 kere referans gösterilmiştir. Geriye kalan B1, B3, B4, B6, B8 ve B9 işletmeleri hiç referans gösterilmemiştir.

2020 yılında B7 işletmesi 7 kez referans gösterilmiştir. B1 işletmesi 3 kez referans gösterilmiş, B5 işletmesi ise sadece kendisini referans almıştır. B2, B3, B4, B6, B8 ve B9 işletmeleri diğer işletmeler tarafından referans gösterilmemiştir.

2021 yılında B7 işletmesi 7 kez diğer işletmeler tarafından referans gösterilmiştir. B4 işletmesi ise 4 kere referans gösterilirken diğer işletmeler ise hiç referans gösterilmemiştir.



**Tablo 4.** Karar verme birilerinin toplam referans sayıları

KVB/Yıl	2018	2019	2020	2021	Toplam
B1	0	0	3	0	3
B2	1	5	0	0	6
B3	6	0	0	4	10
B4	0	0	0	0	0
B5	5	6	1	0	12
B6	0	0	0	0	0
B7	6	7	7	7	27
B8	1	0	0	0	1
B9	0	0	0	0	0

Tabloyu tüm yıllar için genel olarak değerlendirdiğimizde B7 işletmesi 27 kere diğer işletmeler tarafından referans gösterilmiştir. Sonra B5 işletmesi 12 kere referans gösterilmiş, B3 işletmesi ise 10 kere referans gösterilmiştir. Tüm yıllar değerlendirildiğinde B4, B6 ve B9 işletmeleri hiç referans gösterilmemiştir.

#### 4.2. Potansiyel İyileştirme Oranları

Etkin olmayan KVB'lerin etkinlik seviyesine ulaşabilmeleri için potansiyel iyileştirme oranları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Potansiyel İyileştirme Oranları

YILLAR	2018		2019		2020		2021	
	G1*	G2**	G1	G2	G1	G2	G1	G2
B1	-0,13	-0,63	-0,41	-0,40	0,00	0,00	-0,53	0,00
B2	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,44	-0,85	-0,40	-0,77
B3	-0,49	-0,67	-0,39	-0,76	-0,60	-0,85	0,00	0,00
B4	-0,20	-0,60	-0,38	-0,37	-0,22	-0,20	-0,48	-0,33
B5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,59	-0,58
B6	-0,19	-0,20	-0,15	-0,15	-0,15	-0,15	-0,34	-0,33
B7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B8	0,00	0,00	-0,33	-0,33	-0,48	-0,50	-0,46	-0,33
B9	-0,15	-0,88	-0,17	-0,17	-0,55	-0,85	-0,53	-0,70
Ort.	-0,23	-0,59	-0,31	-0,36	-0,41	-0,57	-0,48	-0,51

\*G1:Satışların Maliyeti/Net Satışlar; \*\*G2:Faaliyet Giderleri/Net Satışlar

Potansiyel iyileştirme ile girdi oranları azaltılarak çıktı miktarının artırılması hedeflenir. Sonucun 0 çıkması o firma için herhangi bir iyileştirme yapılmasına gerek olmadığını ifade etmektedir.

2018 yılında B2, B5, B7 ve B8 işletmelerinin girdi oranlarında herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığı görülmektedir. B1 işletmesi, G1 oranını %13 ve G2 oranını %63 oranında

azalttığı takdirde etkinlik sağlayacaktır. Benzer şekilde etkin olmayan diğer işletmelerinde iyileştirme yapımları halinde görece etkin duruma gelebilmeleri mümkün olacaktır.

2019 yılında B2, B5 ve B7 işletmeleri için iyileştirme sonucu 0 çıktığı için herhangi bir girdi oranı üzerinde değişiklik yapılmasına gerek duyulmamaktadır. Ancak B1 işletmesi için G1 oranının %41, G2 oranının %40 oranında azaltılması durumunda etkin duruma gelebilecektir. Diğer etkin olmayan B3, B4, B6, B8 ve B9 işletmelerinde etkin duruma gelebilmeleri için girdi oranlarını tablodaki oranlarda azaltmaları gerekmektedir.

B5 ve B7 işletmeleri önceki yıllarda olduğu 2020 yılında da etkinliklerini korumuştur. 2020 yılında önceki yıllarda etkin olmayan B1 işletmesinin etkin duruma geldiği görülmektedir. Bu nedenle B1, B5 ve B7 işletmelerinde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek yoktur. 2018 ve 2019 yıllarında iyileştirme yapılmasına gerek olmayan B2 işletmesinin 2020 yılında G1 oranını %44, G2 oranını %85 oranında azaltması gerekmektedir. Etkin olmayan diğer B3, B4, B6, B8 ve B9 işletmelerinin girdi oranlarını tablodaki oranlarda azaltmaları gerekmektedir.

2021 yılında diğer yıllara kıyasla B3 işletmesi için potansiyel iyileştirme yapılmasına gerek kalmamıştır. 2018, 2019 ve 2020 yıllarında etkin olan B5 işletmesinin 2021 yılında etkin duruma gelebilmesi için G1 oranında %59, G2 oranında %58 oranında girdilerini azaltması gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmeler içinde B7 işletmesi ise bütün yıllarda girdi oranlarında herhangi bir azaltma yapılmasına ihtiyaç duyulmayan tek firma olmuştur. Araştırma kapsamındaki etkin olmayan işletmelerin etkin duruma gelebilmeleri için özellikle G1 oranına kıyasla G2 oranında daha fazla azaltma yapımları gerektiği görülmektedir.

## 5. SONUÇ

2020 yılında salgın ilan edilen Covid-19'un küresel lojistik faaliyetler üzerindeki olumsuz etkileri 2021 yılında da devam etmiştir. Ulaştırma ve depolama sektörünün, son yıllarda GSYH içindeki giderek artan payının, Covid-19 salgını ile birlikte 2020 yılından itibaren azalmaya başladığı görülmektedir. Bu araştırmada 2018-2021 yılları itibari ile Türkiye'de BIST ulaştırma ve depolama sektöründe faaliyet gösteren 9 firmanın VZA ile görece maliyet yönetim etkinlikleri ölçülmüş ve incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, ölçek etkinliğine göre 2018 yılında 2 KVB, 2019 ve 2020 yıllarında 3 KVB ve 2021 yılında 1 KVB'nin etkin bir şekilde faaliyet yürüttüğünü göstermiştir. KVB'ler arasında; B7 nolu TLMAN işletmesi bütün yıllarda hem CCR hem de BCC modellerine göre maliyet yönetiminde etkin hale gelmiştir. Ayrıca TLMAN firması 27 kez referans gösterilmiş ve en çok referans alınması gereken KVB haline gelmiştir. Aksungur ve Deran (2021)'in ulaştırma ve depolama sektörü işletmelerinin 2018-2019 yıllarında finansal oranlar kullanılarak görece etkinlik düzeylerinin belirlendiği çalışmalarında ve Sakarya ve Saçkes (2022)'in analitik hiyerarşi süreci ve gri ilişkisel analiz yöntemleriyle aynı sektördeki işletmelerin 2018-2020 yılları finansal performanslarının ölçüldüğü çalışmalarında da TLMAN

firmasının en iyi performans gösteren işletme olduğu görülmüştür. TLMAN firmasının liman işletmeciliği alanında faaliyet göstermesi ve Covid-19 sürecinde limanlarda elleçlenen konteyner yük miktarlarının artması, firmanın herhangi bir performans kaybı yaşamamasında etkili olduğu söylenebilir.

Etkin olmayan KVB'lerin etkinlik kazanmaları için girdi değişkenlerinde yapılması gereken iyileştirmelerin dört yıllık ortalamaları dikkate alındığında, en önemli iyileştirme yapılması gereken girdi değişkeninin faaliyet giderleri olduğu görülmüştür. Özellikle Covid-19 salgınının etkilerinin en yoğun hissedildiği 2020 ve 2021 yıllarında etkin olmayan işletmelerde faaliyet giderlerinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma sonucunda; verimsiz işletmelerin maliyet giderlerini azaltmaları halinde etkinlik seviyesine ulaşacakları belirlenmiştir. Genel anlamda ele alındığında; BIST ulaştırma ve depolama sektöründe işlem gören işletmeler arasında istikrarlı bir şekilde maliyet etkinliği sağlayan çok az işletme bulunmaktadır.

Çalışma, ulaştırma ve depolama sektöründe faaliyet gösteren 9 firmanın, dört yıllık faaliyet dönemini kapsamaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin iki farklı maliyet girdi oranı kullanılarak maliyet yönetim etkinliği ölçülmeye çalışmıştır. Farklı sayıdaki girdi ve çıktı değişkenlerinin analiz sonuçlarını farklılaştıracağı unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, N. & Tenker, N. (2010). *Finansal tablolar ve mali analiz teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksungur, M. & Deran, A. (2021). Borsa İstanbul'a kayıtlı ulaştırma ve depolama sektörü işletmelerinin etkinlik değerlendirilmesi: Veri zarflama analizi uygulaması. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi (IJBEMP)*, 5(2), 760-771.
- Androutsou, L., Kokkinos, M., Latsou, D. & Geitona, M. (2022). Assessing the efficiency and productivity of the hospital clinics on the Island of Rhodes during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), Article e15640. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315640>
- Aydemir, Z. C. (2002). *Bölgesel rekabet edebilirlik kapsamında illerin kaynak kullanım görece verimlilikleri: Veri zarflama analizi uygulaması* (Yayın No: 2664) [Uzmanlık Tezi, DPT]. [https://www.sbb.gov.tr/uzmanlik\\_tezleri/](https://www.sbb.gov.tr/uzmanlik_tezleri/)
- Banker, R.D., Charnes, A. & Cooper, W.W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30, 1078-1092. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
- Banker, R., & Morey, R. (1986). The use of categorical variables in data envelopment analysis. *Management Science*, 32(12), 1613–1627.
- Boussofiene, R.G., Dyson, E. & Thanassoulis (1991). Applied data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 52(1), 1-15.
- Büyükkeklik, A., Dumlu, H. & Evci, S. (2016). Measuring the efficiency of Turkish Smes: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Economics and Finance*, 8(6), 190–200.

- Charnes, A., Cooper, W.W. & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444, [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
- Cooper, W.W., Seiford, L.M. & Tone, K. (2007). *Data envelopment analysis: A comprehensive text with models, applications, references and DEA-Solver software: New York, USA: Springer*
- Ece, N.J. (2020). Covid-19 salgınının konteyner taşımacılığı ve limanlarına etkisi. *Denizcilik ve Lojistik Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-66.
- Ertuğrul, İ. & Işık, A.T. (2008). İşletmelerin VZA ile mali tablolarına dayalı etkinlik ölçümü: Metal ana sanayiinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1), 201-217
- Eryiğit, M. & Polat, E. (2021). Evaluation of the effect of the covid-19 pandemic on the financial performances of information technology sector companies traded on Borsa Istanbul with data envelopment analysis. *Romanian Statistical Review*, 4, 27-45.
- Ikhwan, I. & Riani, R. (2022). The Efficiency of Indonesian and Malaysian sharia bank in the shadow of covid-19 pandemic: DEA window analysis. *Islamic Economics Journal*, 8(2), 123-143.
- Inman, O. L., Anderson, T. R. & Harmon, R. R. (2006). Predicting U.S. jet fighter aircraft introductions from 1944 to 1982: A dogfight between regression and TFDEA. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(9), 1178-1187, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.05.013>.
- Irawan, A. & Alamsyah, H. (2021). The covid-19's economic crisis and its solution: A literature review. *Etikonomi*, 20(1), 77-92. <https://doi.org/10.15408/etk.v20i1.16870>.
- Kar, İ. & Demireli, E. (2021). Veri zarflama analizi ile etkinlik ölçümü: İzmir ili devlet hastanelerinde bir uygulama. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(24), 122-136, <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.888360>
- Kara, K. & Çetinkaya, A. (2022). Determination of financial performance efficiency with data envelopment analysis: Evidence from Borsa İstanbul (BIST) transportation and storage sector. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 274-283.
- Kılınç, Z. & Ömürbek, V. (2022). *Entropi tabanlı VZA yöntemi ile finansal performans analizi*, İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Kım, T. & Choi, S. (2021). Analyzing the effect of covid-19 on the operational efficiency of Asia's major container ports: A data envelopment analysis. *Journal of the Korean Society of Marine Environment & Safety*, 27(6), 763-774. <https://doi.org/10.7837/kosomes.2021.27.6.763>
- Kurnaz, S. & Rodrigues, A. (2022). The perspectives of the air transport market in Turkey during covid-19 pandemic. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(2), 235-243. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.24>
- Lin, R. & Chen, Z. A (2017). Directional distance based super-efficiency DEA model handling negative data. *Journal of The Operational Research Society*, 68(11), 1312-1322.
- Mao, S., Kremantzis, M.D., Kyrgiakos, L.S. & Vlontzos, G. (2022). R&D performance evaluation in the chinese food manufacturing industry based on dynamic DEA in the Covid-19 era. *Agriculture*, 12, 1938. <https://doi.org/10.3390/agriculture12111938>
- Mardani A., Zavadskas E.K., Streimikiene D., Jusoh A., & Khoshnoudi M. (2017). A comprehensive review of data envelopment analysis (DEA) approach in energy efficiency, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 70, 1298-1322, <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.12.030>.
- Nguyen, H. & Vu, M. (2021). Assess the impact of the covid-19 pandemic and propose solutions for sustainable development for textile enterprises: An integrated data envelopment analysis-binary logistic model approach. *Journal of Risk and Financial Management*, 14, Article e0465. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100465>

- Okursoy, A. & Tezsürücü, D. (2014). Veri zarflama analizi ile göreceli etkinliklerin karşılaştırılması: Türkiye'deki illerin kültürel göstergelerine ilişkin bir uygulama, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 1-18.
- Özçelik, F. & Avcı Öztürk, B. (2019). Girdi olarak maliyetlere yönelik veri zarflama analizi modelleri ile göreceli etkinlik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1011-1028.
- Özden, Ü. H. (2008). Veri zarflama analizi (VZA) ile Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin etkinliğinin ölçülmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 167-185.
- Riani, R. (2022). DEA window analysis of Indonesian banking industry efficiency during covid-19. *Ekonomi Islam Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.58968/eii.v4i1.82>
- Sakarya, Ş. & Saçkes, İ. (2022). BIST'e kayıtlı ulaştırma ve depolama sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin finansal performanslarının analitik hiyerarşi süreci (AHS) ve gri ilişkisel analiz (GİA) yöntemleriyle değerlendirilmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 366-388.
- Sang, N.M. (2022). Impact of the covid-19 pandemic on bank efficiency in Vietnam. *Banks and Bank Systems*, 17(1), 13-23. doi:10.21511/bbs.17(1).2022.02
- Supçiller, A.A. & Bulak, M.E. (2020). Mobil uygulamaların performanslarının veri zarflama analizi ile değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 10(3), 711-723.
- Şakrak, M. (1999). Kriz döneminde muhasebe bilgi sisteminin rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 10 (Haziran), 48-58.
- Taşdemir, M. (2020). Covid-19 salgınının havacılık sektörüne etkileri ve Türkiye'deki yoğun havalimanlarının salgın öncesi ve salgın koşullarında etkinlik değişimlerinin veri zarflama analizi yöntemi ile tespiti. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(39), 2691-2707.
- Titiz, İ. (2003). Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkileri. *SDÜ İİBF Dergisi*, 8(2), 111-123.
- TÜRMOB (2020). Korona salgınının Türkiye ekonomisine etkisi: değerlendirmeler ve öneriler raporu. TÜRMOB Yayınları-503. <https://www.turmob.org.tr/ekutuphane/detailPdf/64fb4303-b06e-4f16-97bb-3b68a332873c/>
- Ulucan, A. (2002). ISO 500 şirketlerinin etkinliklerinin ölçülmesinde veri zarflama analizi yaklaşımı: Farklı girdi çıktı bileşenleri ve ölçüğe göre getiri yaklaşımları ile değerlendirmeler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 57(2), 182-202.
- UTİKAD. (2021). Lojistik sektörü raporu. [https://www.utikad.org.tr/images/HizmetRapor/utikadlojistiksektoru\\_raporu2021-1654.pdf](https://www.utikad.org.tr/images/HizmetRapor/utikadlojistiksektoru_raporu2021-1654.pdf)
- Ünlü, U., Yalçın, N. & Avsarlıgil, N. (2022). Analysis of efficiency and productivity of commercial banks in Turkey pre- and during covid-19 with an integrated MCDM approach. *Mathematics*, 10, Article e2300. <https://doi.org/10.3390/math10132300>
- Widodo, S., Ekaputri, S., Wiardi, A.H. & Suryosukmono, G. (2022). Impact of movement control order to business sustainability during covid-19 pandemic: A case of micro small and medium enterprises in Indonesia and Malaysia. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 11(1), 75-94.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
04.11.2023 / 11.04.2023

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.30.2023 / 30.06.2023



## MUHASEBEDEKİ YENİ UZMANLIK ALANLARI HAKKINDAKİ FARKINDALIK DÜZEYİNİN MUHASEBE DERSLERİNE KARŞI OLAN TUTUMA ETKİSİ

### THE EFFECT OF AWARENESS LEVEL OF NEW SPECIALIZATIONS IN ACCOUNTING ON ATTITUDE AGAINST ACCOUNTING COURSES

Serkan YÜCEL<sup>1</sup>

**ÖZ:** Son dönemde muhasebe bilim alanında meydana gelen gelişmeler ile birlikte muhasebe mesleğinde; bağımsız denetim, iç denetim, iç kontrol, değerlendirme ve derecelendirme, sürdürülebilirlik muhasebesi ve entegre raporlama, muhasebe bilgi sistemi uzmanlığı, adli muhasebe uzmanlığı, arabulucuk, bilirkişilik gibi yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmanın öncelikli amacı üniversitelerin lisans ve önlisans bölümlerinde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin muhasebe alanındaki bu yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin tespit edilmesidir. Bunun yanında muhasebedeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyinin muhasebe derslerine karşı olan tutum üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte lisede muhasebe eğitimi alan, daha önce muhasebe tecrübesi olan, muhasebe kariyerine devam etmek isteyen öğrencilerinin diğerlerine göre farkındalık düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca muhasebedeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyinin muhasebe derslerine bakışı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe Eğitimi, Yeni Uzmanlık Alanları, Farkındalık

**ABSTRACT** *With the recent developments in the field of accounting science, it is seen that new areas of expertise such as independent auditing, internal auditing, internal control, company valuation, sustainability accounting, integrated reporting, accounting information system expertise, forensic accounting expertise, mediation. The primary aim of this study is to determine the level of awareness of the students who receive accounting education in undergraduate and associate degree departments of universities about these new areas of expertise in the field of accounting. In addition, it is aimed to determine the effect of awareness level on new areas of expertise in accounting on the attitude towards accounting courses. As a result of the study, it has been determined that the level of awareness about new areas of expertise in accounting is low. In addition, it was determined that the awareness levels of the students who received accounting education in high school, had previous accounting experience and wanted to continue their accounting career differed significantly from others. In addition, it was concluded that the level of awareness on new areas of expertise in accounting positively affects the view of accounting courses.*

**Key Words:** Accounting Education, New Areas of Expertise, Awareness

<sup>1</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi, [serkanyucel@duzc.edu.tr](mailto:serkanyucel@duzc.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-8744-5779>



## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The primary purpose of this study is to determine the level of awareness of the students who receive accounting education in undergraduate and associate degree departments of universities about new areas of expertise in the field of accounting. Secondly, it was tried to determine whether the level of awareness affects the attitude towards accounting courses.

### **Research Questions**

There are two research questions in the study. First, are there differences among university students in terms of the level of awareness about new specialization topics in accounting? Second, does the level of awareness about new areas of expertise in accounting affect the attitude towards accounting courses?

### **Literature Review**

Some authors such as Yıldız and Akyel (2018), Altunay (2021), Sayar and Karataş (2017) discussed the new areas of expertise in accounting from different perspectives. Some authors such as Dağdeviren and Mirza (2017), Kılılı and Çeviren (2017), Özer and Esmeray (2021) tried to determine the level of awareness about the profession of forensic accounting. In the literature, no holistic study has been found to determine the level of awareness about new areas of expertise in accounting.

### **Methodology**

Questionnaire method was used in the research and 447 questionnaires were evaluated within the scope of the research. In the study, Independent Groups T-test and One-way ANOVA methods were used in the analysis of differences for demographic variables. Regression analysis was carried out to determine the effect of awareness level about new areas of expertise in accounting on attitudes towards accounting courses.

### **Results and Conclusion**

As a result of the research, it was determined that the level of awareness about new areas of expertise in accounting did not differ according to gender, age and education level. It has been determined that the awareness level of those who received accounting education in high school, those who have experience in the accounting profession, those who feel successful in the field of accounting and those who are considering a career in accounting are higher than the others. In addition, it has been determined that the level of awareness about new areas of expertise in accounting positively affects the attitude towards accounting courses.

## 1. GİRİŞ

Son 20-30 senede başta teknoloji olmak üzere birçok alanda meydana gelen değişimlerin muhasebecilik mesleği üzerinde de ciddi etkisi olmuştur. Önceleri yalnızca mali nitelikteki işlemleri kaydeden, sınıflandıran, analiz edip yorumlayan ve sonuçlarını raporlayan bir bilim olarak tanımlanan muhasebecilik mesleğinin yaşanan gelişmeler ile bu şekilde tanımlanmasının yeterli olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde muhasebenin bu klasik tanımında bir değişim ve gelişim meydana geldiği, muhasebecilik mesleğinde yeni yeni alt uzmanlık alanlarının ortaya çıktığı dikkati çekmektedir. Türkiye'de toplum tarafından muhasebecilik sadece Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir (SMMM)'ler tarafından yürütülen vergi amaçlı bir faaliyet olarak bilinmekte ve bu şekilde değerlendirilmektedir. Benzer şekilde literatürdeki çalışmalar göstermektedir ki yükseköğretim öğrencileri de muhasebe mesleğinin yalnızca SMMM'ler tarafından yürütüldüğünü düşünmekte ve bu çerçevede değerlendirmeler yapmaktadırlar. Yeni uzmanlık alanlarının yeterince bilinmesi ve öğrenilmesi ile muhasebe mesleğine ve derslerine bakışın değişeceği düşünülmektedir.

Ayrıca üniversite öğrencileri üzerine yapılan çalışmalarda öğrencilerin muhasebe derslerini; tekdüze ve sıkıcı dersler olarak düşündüğü, bu düşüncenin de öğrencilerin muhasebe üzerinde kariyer planlaması yapmalarını büyük ölçüde engellediğinin tespit edildiği görülmektedir. Bu nedenle yükseköğretimde muhasebe eğitiminin en yoğun şekilde verildiği bölümlerde eğitim gören ve potansiyel birer meslek elemanı olan öğrencilerin bu yeni iş alanları hakkındaki farkındalıklarının artırılması büyük önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, öğrencilerin yaşanan gelişmeler doğrultusunda muhasebe mesleğinde ortaya çıkan yeni uzmanlık alanları hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduklarını ve farkındalık düzeylerinin muhasebe derslerine karşı bakış açılarına ne ölçüde etkili olduğunu tespit etmektir.

## 2. MUHASEBEDEKİ YENİ UZMANLIK ALANLARI

Dünyada mesleklerin gruplandırılması amacıyla Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından 2003'den itibaren güncel şekilde yayınlanan Uluslararası Meslek Sınıflaması Standardı (ISCO-08)'nda 2411 Muhasebeciler başlığı altında sınıflandırılan meslekler aşağıdaki şekildedir (ILO, 2012: 148):

- Muhasebeci
- Hesap uzmanı
- Yeminli mali müşavir
- Serbest muhasebeci
- Mali denetçi
- Adli tasfiye yeddi emini
- Yönetim muhasebecisi
- Vergi muhasebecisi

Bu sınıflandırmanın haricinde muhasebede yeni uzmanlık alanlarına ilişkin yapılan bazı çalışmalar bulunmakta olup bu çalışmalarda da muhasebe mesleğine ilişkin sınıflandırmalara yer verildiği görülmektedir. Bu çalışmalar şu şekildedir:

Yıldız ve Akyel (2018) muhasebe mesleği kapsamında ortaya çıkan yeni uzmanlık alanlarına ilişkin üniversitelerde yer alan dersleri incelediği çalışmasında muhasebe mesleğine ilişkin uzmanlık alanlarını detaylı bir şekilde ele almış olup bu alanları aşağıdaki ana başlıklar altında sınıflandırmıştır:

- Denetim
- Çevre muhasebesi
- Muhasebe standartları
- Stratejik Maliyet Yönetimi
- Değerleme
- Muhasebe Bilgi Sistemi

Altunay (2021) muhasebe mesleğinin Türkiye'deki yeni uygulama alanlarını, bu alanlarda çalışabilmek için muhasebe meslek mensuplarının (muhasebeciler) ihtiyaç duyduğu belgeleri (sertifika, diploma, mesleki yeterlilik belgesi), bu belgeleri elde edebilme yollarını ele aldığı çalışmasında şu şekilde bir sınıflandırma yapmıştır:

- Bağımsız Denetçilik
- Ön muhasebecilik
- Yardımcı muhasebecilik
- Konkordato komiserliği
- Uzlaştırmacılık
- Adli muhasebecilik
- Arabuluculuk
- Hâkim yardımcılığı

Sayar ve Karataş (2017) muhasebe mesleğindeki yeni trendleri ele aldığı çalışmalarında muhasebe mesleğinin türev alt uzmanlık alanlarını liste şeklinde sıralamıştır. Bu sıralamayı aşağıdaki şekilde gruplandırabiliriz:

- **Muhasebe ve Vergi Denetimi İle İlgili Uzmanlıklar**
  - Bağımsız Denetçilik
  - İç Denetim Uzmanlığı
  - Denetim Standartları Uzmanlığı
  - Adli Muhasebe Uzmanlığı
  - Bilirkişilik- İhtilafli İşler Muhasebesi Uzmanlığı
  - Vergi Danışmanlığı
  - Muhasebe Standartları Uzmanlığı
  - Bilişim Teknolojileri Denetim Uzmanlığı
- **Değerleme Uzmanlıkları**
  - Gayrimenkul Değerleme Uzmanlığı
  - Patent Değerleme Uzmanlığı
  - Marka Değerleme Uzmanlığı
  - Şerefiye Değerleme Uzmanlığı
  - Şirket Değerleme Uzmanlığı
- **Derecelendirme Uzmanlıkları**
  - Kredi Derecelendirme Uzmanlığı
  - Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı
- **Sürdürülebilirlik Yönetimi Uzmanlıkları**
  - Sorumluluk Muhasebesi Uzmanlığı
  - Sosyal Sorumluluk Muhasebesi Uzmanlığı
  - Çevre Muhasebesi Uzmanlığı
  - Karbon Muhasebesi Uzmanlığı
- **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi ile İlgili Uzmanlıklar**

- Maliyet Muhasebesi Uzmanlığı
- Yönetim Muhasebesi Uzmanlığı
- Stratejik Yönetim Uzmanlığı
- Yönetim Danışmanlığı
- Kalite Güvence Uzmanlığı
- **Diğer Uzmanlıklar**
  - Finans Matematiği Uzmanlığı (Aktüer)
  - E-ticaret Muhasebe Uzmanlığı

Literatürdeki bu çalışmaları birlikte ele aldığımızda muhasebe mesleği ile ilgili yeni uzmanlık alanlarının en kapsamlı şekilde Sayar ve Karataş (2017) tarafından listelendiğini görmekteyiz. Yukarıdaki çalışmalarda yapılan sınıflandırmaları özetlediğimizde yeni meslekler olarak sayılabilecek muhasebe uzmanlık alanlarını şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Adli Muhasebe Uzmanlığı
- Vergi Uzmanlığı
- Bağımsız Dış Denetçilik
- İç Denetim Uzmanlığı
- İç Kontrol Uzmanlığı
- Ticari ve Vergisel Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk
- Ticari ve Vergisel Uyuşmazlıklarda Bilirkişilik
- Stratejik Maliyet Yönetimi Uzmanlığı
- Finans Matematiği Uzmanlığı
- Muhasebe Bilgi Sistemi/ ERP Uzmanlığı
- Sürdürülebilirlik Muhasebesi - Entegre Raporlama Uzmanlığı
- Değerleme Uzmanlıkları
- Derecelendirme Uzmanlıkları

### 3. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür incelendiğinde eğitim müfredatlarındaki derslerden üzerinde en çok farkındalık, tutum, bakış açısı vb. amaçlarla araştırma yapılan derslerin başında muhasebe derslerinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde üzerinde en çok araştırma yapılan meslekler arasında muhasebecilik mesleğinin bulunduğu dikkati çekmektedir. Bu bölümde literatürde muhasebede uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık, muhasebe derslerine ve muhasebe mesleğine karşı bakış açısının tespitine ilişkin yapılmış çalışmalara başlıklar halinde yer verilmiştir.

#### 3.1. Muhasebede Uzmanlık Alanları Hakkındaki Farkındalık Konusundaki Çalışmalar

Yukarıdaki bölümde değinildiği şekilde muhasebedeki yeni uzmanlık alanlarının kapsamlı bir şekilde ele alındığı bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bununla birlikte uzmanlık alanlarından “adli muhasebecilik” konusundaki farkındalık düzeyinin ölçüldüğü birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Pehlivan ve Dursun (2012) akademisyenlerin adli muhasebecilik ve eğitimi konusundaki bakış açılarını tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında 51 farklı üniversiteden toplam 97 akademisyenden anket yoluyla elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda akademisyenlerin %50'sinden fazlasının adli muhasebe konusunda bilgi sahibi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yine %50'sinden fazlasının ise Adli Muhasebe derslerinin müfredatlarına dahil edilmesi konusunda isteksiz oldukları tespit edilmiştir.

Dağdeviren ve Mirza (2017) çalışmalarında muhasebe meslek mensuplarının “Adli Muhasebecilik” mesleği konusundaki bilgi düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Ege bölgesinde faaliyet gösteren 203 meslek mensubundan elde edilen verilerin analiz edildiği çalışmada muhasebe meslek mensuplarının adli muhasebeciliğe ilişkin farkındalık düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kıllı ve Çeviren (2017) yapmış oldukları çalışmada muhasebe meslek mensuplarının “Adli Muhasebecilik” mesleği konusundaki bilgi düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Mersin ilindeki 304 meslek mensubundan elde edilen verilerin analiz edildiği çalışma sonucunda Dağdeviren ve Mirza (2017)'nin çalışmasından farklı olarak Mersin'deki muhasebe meslek mensuplarının “adli muhasebecilik” mesleği hakkında yeterli bilgiye sahibi olmadıkları tespit edilmiştir.

Karahan (2020) yapmış olduğu çalışmada Adli Muhasebecilik Mesleği'nin Avukatlar arasındaki bilinirlik düzeyini tespit etmeyi amaçlamıştır. Gaziantep Barosu'na kayıtlı 119 avukattan elde edilen verilerin analiz edildiği çalışmada araştırmaya katılan avukatların çoğunluğunun adli muhasebecilik mesleğinin uygulanması için alt yapının yetersiz olduğunu bununla birlikte adli muhasebeciliğin Türkiye'de uygulanmasının mesleğin prestijine katkı sağlayacağını düşündüğü tespit edilmiştir.

Özer ve Esmeray (2021) yapmış oldukları çalışmada muhasebe meslek mensuplarının “adli muhasebecilik” mesleğine ilişkin farkındalık ve algı düzeyleri konusundaki farklılıklarını tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında Kayseri'de faaliyet gösteren 210 meslek mensubundan veri toplamışlardır. Araştırmaya katılan meslek mensuplarının yaşı 31-45 olanlar ile 11-25 yıl mesleki deneyime sahip olanların diğer gruplara göre daha yüksek farkındalık ve algı ortalamalarına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Koçyiğit vd. (2022) yapmış oldukları çalışmalarında Türkiye'de Muhasebe-Finansman anabilim dalında görev yapan öğretim elemanlarının Adli Muhasebecilik mesleği hakkındaki farkındalık düzeylerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Devlet Üniversitesi ve Özel Üniversitelerde görevli 310 akademisyenden veri toplanan çalışma sonucunda farkındalık düzeyinin yüksek olduğu, farkındalık düzeyi konusunda bilirkişilik tecrübesi bulunan ve bulunmayan akademisyenler arasında farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

Adli muhasebecilik haricinde muhasebedeki uzmanlık alanlarına ilişkin farkındalıkların ölçüldüğü tespit edilebilen diğer çalışmalar da şu şekildedir:

Çiğdem ve Gül (2017) denetim dersi alan öğrencilerin bağımsız denetim hakkındaki görüşlerini ve farkındalıklarını tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde eğitim gören 189 öğrenciden veri toplamışlardır. Çalışma sonucunda öğrencilerin bağımsız denetim mesleği konusunda bilgi düzeylerinin orta seviyede olduğunu tespit etmişlerdir.

Apalı ve Acun (2019) sürdürülebilirlik muhasebesi kapsamında değerlendirilebilecek “Yeşil Muhasebe” farkındalığı konusunda yapmış olduğu çalışmalarında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi bünyesinde Meslek Yüksekokulları'ndaki 138 öğrenciden anket yöntemi ile veri toplamışlardır. Çalışma sonucunda öğrencilerin büyük çoğunluğunun “Yeşil Muhasebe” kavramını tam olarak bilmediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Solak vd. (2017) yaptıkları çalışmalarında 258 muhasebe meslek mensubuna anket uygulayarak entegre raporlama hakkındaki farkındalık düzeyini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda çalışmaya katılan meslek mensuplarının “entegre raporlama” hakkındaki farkındalık düzeyinin yetersiz seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yukarıdaki çalışmalarda muhasebedeki yeni uzmanlık alanlarına ilişkin farkındalık düzeyinin bütüncül olarak tespit etmeyi amaçlanmadığı görülmektedir. Bu çalışma bu yönü ile literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

### 3.2. Muhasebe Mesleğine Karşı Bakış Açısının İncelendiği Çalışmalar

Muhasebe mesleğine karşı öğrencilerin bakış açılarının incelendiği bazı çalışmalar tablo 1'deki şekildedir:

**Tablo 1.** Muhasebe Mesleğine Karşı Bakış Açısının İncelendiği Bazı Çalışmalar

Yıl	Yazar-Yazarlar	Kapsam
2008	Dinç ve Karakaya	765 lisans öğrencisi (İİBF)
2008	Dinç	649 önlisans öğrencisi
2009	Durer vd.	504 lisans öğrencisi (İİBF)
2010	Özdemir	639 önlisans öğrencisi
2010	Çelenk vd.	103 öğrenci (33 lisans, 53 yüksek lisans, 17 doktora)
2013	Odia ve Ogiedu	300 öğrenci
2016	Selimoğlu vd.	623 hukuk fakültesi öğrencisi
2017	Karakoç	351 lisans öğrencisi (Muhasebe)
2017	Çarıkçı	960 öğrenci ( 422 önlisans, 538 lisans)
2018	Akyüz vd.	1053 öğrenci (İİBF)
2019	Durgut ve Pehlivan	157 önlisans öğrencisi
2020	Demir ve Yıldırım	512 lisans öğrencisi (İİBF)

Yukarıdaki çalışmaların genelinde muhasebe eğitiminin sonucunda ulaşılabilecek mesleğin “Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik” olarak ele alındığı ve öğrencilere bu çerçevede sorular sorulduğu



görülmektedir. Çalışmalar birlikte ele alındığında öğrencilerin muhasebecilik mesleğini tercih etmesini etkileyen faktörlerin; kariyer beklentisi, yüksek kazanç beklentisi, mesleki bilgi ve tecrübe beklentisi ile sosyal statü sahibi olma beklentisi olduğu dikkati çekmektedir.

Bu çalışmalardan Çelenk vd. (2010)'un çalışması uzmanlık alanlarını irdelemesi bakımından diğerlerinden farklılaşmaktadır. Bu çalışmada muhasebe alanında kariyer yapmayı düşünen lisans son sınıf öğrencileri ile muhasebe bilim dalında yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitim gören öğrenciler kapsam olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada öğrencilere “Muhasebe Denildiğinde Akla ilk Gelen Meslek” sorusu yöneltilmiş olup öğrencilerin büyük çoğunluğunun (% 69,9) Mali Müşavirlik cevabını verdiği görülmüştür. Gelen diğer cevaplar ise Denetçilik (%17,5), Müfettişlik (% 5,8) ve Hesap Uzmanlığı (% 5,8)'dir. Bu çalışma sonuçları göstermektedir ki muhasebecilik mesleği büyük ölçüde SMMM olarak görülmekte, diğer uzmanlık dalları hakkında ciddi anlamda farkındalık bulunmamaktadır.

Yukarıdaki çalışmalardan kapsam olarak ayrılan diğer bir çalışma ise Selimoğlu vd. (2016) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada Hukuk Fakültesi mezunlarının SMMM olabileceği konusundaki farkındalık düzeyi ve mesleğe karşı bakış açısının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda Hukuk Fakültesi öğrencilerinin büyük çoğunluğunun muhasebecilik mesleğini kendi alanlarına çok uzak olarak gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

### **3.3. Muhasebe Derslerine Karşı Bakış Açısının Tespit Edilmesinin Amaçlandığı Çalışmalar:**

Literatürde muhasebe derslerine karşı bakış açısının tespit edilmesinin amaçlandığı bazı çalışmalar şu şekildedir:

Geiger ve Ogilby (2000) tarafından yapılan çalışmada öğrencilerin aldığı ilk muhasebe dersinin muhasebe konusundaki algı ve muhasebe alanında uzmanlaşma isteği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada iki üniversitede muhasebe bölümünde ve muhasebe haricindeki bölümlerde olan öğrencilere muhasebeye giriş dersinin öncesinde ve sonrasında anket uygulanmıştır. Öğrencilerden elde edilen 331 anket formunun değerlendirildiği çalışma sonucunda dönem başında muhasebe bölümünde eğitim gören öğrencilerin algıları diğer öğrencilere kıyasla biraz daha iyi olup genel olarak olumlu yöndedir. Dönem sonunda ise her iki gruptaki öğrencilerin tutumlarının da daha az olumlu düzeye indiği tespit edilmiştir.

Kaya (2007) çalışmasında muhasebe dersini ilk defa alan öğrencilerin derse karşı olan bakış açılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bunun için Geiger ve Ogilby (2000) tarafından geliştirilen anket, dönem başında ve dönem sonunda olacak şekilde iki kez Karadeniz Teknik Üniversitesi (KATÜ) İşletme Bölümü'nde eğitim gören ve muhasebe dersini ilk kez alan 270 birinci sınıf öğrencisine uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda öğrencilerin muhasebe dersine yönelik tutumları dönem başında genellikle

pozitif iken dönemsonunda tutumlarının bazı nedenlerden dolayı negatife doğru dönüştüğü tespit edilmiştir.

Malthus ve Fowler (2009) yapmış oldukları çalışmada Yeni Zelanda'da öğrencilerin muhasebe derslerine karşı tutumlarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma kapsamında; öğrenci, öğretici ve öğrencilerin kariyer planlamasında etkili olanlar ile odak grup görüşmeleri ve mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Başlangıçta öğrencilerin muhasebeyi sıkıcı olarak buldukları fakat eğitimin sonunda muhasebe ve muhasebecilik mesleği ile ilgili daha olumlu bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

Köse ve Gürbüz (2009) çalışmalarında lisans öğrencilerine verilen muhasebeye giriş dersine ilişkin görüşlerin, dersin yapısal boyutları kapsamında belirlenmesini amaçlamışlardır. Kember ve McNaught (2007) tarafından hazırlanan ölçeğin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerine uygulandığı çalışmada 566 anket değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda öncelikle öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkinin öğrencilerin ders hakkındaki görüşlerini doğrudan etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Çelik ve Serinkan (2011) çalışmalarında üniversite öğrencilerinin muhasebe derslerine ilişkin tutumlarının belirlenmesini amaçlamışlardır. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri üzerine yapılan çalışmada 512 anket değerlendirmeye alınmıştır. Matematik, istatistik, gibi derslere ilişkin olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen ve kullanılan tutum ölçekleri gözden geçirilerek oluşturulan ölçeğin uygulandığı çalışmanın sonucunda cinsiyete göre derse karşı tutumun değişmediği, öğrencilerin dersi alıp almamasına göre anlamlı değişiklikler olduğu tespit edilmiştir.

Manganaris ve Spathis (2012) Yunanistan'daki lisans öğrencilerinin muhasebe derslerine ve muhasebecilik mesleğine karşı tutumlarını tespit etmeye çalışmışlardır. 231 anket formunun değerlendirildiği çalışmada öğrencilerin muhasebecilik mesleğine karşı önyargılı olduklarını ancak muhasebeye giriş dersini aldıktan sonra bu durumun olumlu yönde değiştiğini tespit etmişlerdir.

Tickell vd. (2012) Avustralya'da lisans düzeyinde öğrenim gören Muhasebe-Finans öğrencileri ile diğer İşletmecilik bölümleri arasında muhasebe derslerine karşı tutum konusunda farklılık olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. 150 anket formunun değerlendirildiği araştırma bulguları Muhasebe-Finans bölümü öğrencilerinin diğer bölümlere göre muhasebe derslerine karşı daha pozitif bir tutum sergilediklerini göstermiştir. Ayrıca muhasebe-finans bölümü öğrencilerinin dönem başı-dönem sonu arasında tutumlarında bir değişikliğe rastlanmazken, diğer bölüm öğrencilerinin dönem sonunda tutumlarının olumsuz yönde değiştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Góis ve Brás (2013) tarafından yapılan çalışmada Portekiz'de faaliyet gösteren iki üniversitenin yüksek lisans öğrencilerinin muhasebe derslerine karşı tutumları incelemiştir. 97 öğrenciye dönem başında ve dönem sonunda anket uygulanan çalışmanın sonuçları öğrencilerin dönem başında muhasebe

dersine yönelik tutumlarının oldukça olumlu olduğu, dönem sonunda ise olumsuzla dönüştüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

Özbek (2015) farklı bölümlerdeki öğrencilerin “genel muhasebe” dersine ilişkin algılarını tespit etmeyi amaçladığı çalışmasında Hacettepe Üniversitesi bünyesinde bulunan ve muhasebe derslerinin yer aldığı Sağlık İdaresi Bölümü ve Aktüerya Bilimleri Bölümü öğrencilerine uygulanan 102 anket formunu değerlendirmeye almıştır. Bu çalışmada iktisadi ve idari bölümler kapsamında yer almayan bu bölümlerde muhasebe derslerinin okutulmasının öğrencilerin kariyerlerine olumlu katkı yaptığı bulgusunu ulaşılmıştır.

Wells (2015) tarafından yapılan çalışmada Yeni Zelanda'daki ortaöğretim öğrencilerinin muhasebe derslerine karşı tutumları ve bu tutumların oluşumunun neden olan etkenler incelenmiştir. Muhasebe bölümü ve diğer bölüm öğrencileri ile anket ve odak grup görüşmeleri gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda muhasebe bölümü öğrencilerinin tutumlarının muhasebe dışındaki bölümlerdeki öğrencilere kıyasla daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Costa vd., (2015) tarafından çalışmada Brezilya'daki bir devlet üniversitesindeki işletme, muhasebe ve iktisat bölümünde eğitim gören öğrencilerin “muhasebeye giriş” derslerine ilişkin tutumları incelemiştir. Öğrencilerden elde edilen 145 anket formunun analiz edildiği çalışma sonucunda muhasebe bölümü öğrencilerinin diğer bölümlerdeki öğrencilere oranla daha olumlu olmakla birlikte öğrencilerin genel olarak olumlu tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

Kandemir vd. (2016) çalışmalarında MYO öğrencilerinin muhasebe derslerine bakış açısını tespit etmeye çalışmışlardır. Afyon Kocatepe Üniversitesi'ne bağlı meslek yüksek okulları kapsamında yapılan çalışmada 272 anket değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma sonucunda muhasebe dersleri konusunda öğrencilerin %52'sinin olumlu, %24'ünün kararsız ve %24'ünün de olumsuz olduğu bakış açısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Şeker ve İşleyen (2017) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde farklı bölümlerde eğitim gören 644 öğrenciden elde ettiği verileri analiz ettiği çalışmalarında öğrencilerin muhasebe derslerine karşı olan tutumlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda bölümler arasında muhasebe derslerine karşı tutum konusunda farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kurtlar ve Yıldız (2020) lisans ve önlisans düzeyinde farklı bölümlerde okuyan öğrencilerin muhasebe derslerine karşı bakış açılarını tespit etmeye çalışmışlardır. 189 anket formunun değerlendirildiği çalışma sonucunda tutum ölçeğindeki bilişsel öğenin, duyuşsal ve davranışsal öğelere göre nispeten daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca karşılaştırma analizlerinde bilişsel öğe açısından karşılaştırma grupları arasında daha fazla farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

Seyitoğulları (2022) lisans öğrencilerinin muhasebe derslerine yönelik tutumlarını belirlemeyi amaçladığı çalışmada Dicle Üniversitesi İİBF Sağlık Yönetimi bölümünde eğitim gören 131 öğrenciden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda araştırma kapsamındaki öğrencilerin bilişsel tutum ortalamaları duyuşsal ve davranışsal tutum ortalamalarından yüksek çıkmıştır. Ayrıca muhasebe alanındaki derslerden memnuniyet derecesine öğrencilerin ilgili derslere karşı tutumlarının farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada öncelikli olarak muhasebe eğitimi alan lisans ve önlisans öğrencilerinin SMMM (Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik) dışında özel sektörde ve kamu sektöründe çalışabilecekleri muhasebe ile ilgili uzmanlık alanları konusundaki farkındalıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. İkinci olarak farkındalık düzeyinin muhasebe derslerine karşı tutumu etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma; elde edilen bilgiler ile öğrencilerin muhasebe derslerinin önemini daha iyi kavranması ve muhasebe alanında kariyer yapma isteklerinin artırılması konusunda öneriler sunulması açısından önemlilik arz etmektedir.

### 4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğrencilerin demografik özelliklerine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde muhasebe yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin tespit edilmesini amaçlayan 13 ifade yer almaktadır. Son bölümde ise Çelik ve Serinkan (2011), Kandemir vd. (2016), Şeker ve İşleyen (2017) Kurtlar ve Yıldız (2020)'un çalışmalarında kullanmış olduğu 23 ifadeden oluşan tutum ölçeğine yer verilmiştir.

Araştırmanın kapsamını lisans ve önlisans düzeyinde muhasebe eğitimi verilen bölümler oluşturmaktadır. Üniversitelerde muhasebe eğitimi genel itibari ile İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde “İşletme” ve Meslek Yüksekokullarında “Muhasebe ve Vergi Uygulamaları” bölümlerinde yoğun olarak verildiği için araştırma verileri çoğunlukla bu bölüm öğrencilerinden toplanmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak “kolayda örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri farklı üniversitelerden elde edilmiş olmakla birlikte büyük ölçüde Düzce Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi öğrencilerinden toplanmıştır.

Bir araştırmadaki örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak literatürdeki genel kabuller şu şekildedir (Altunışık vd., 2010: 135);

- 30'dan çok 500'den az örnek büyüklükleri çoğu araştırma için yeterlidir.

- Belirsiz bir evrende örneklem büyüklüğünün 384 ve üstünde olması yeterli olarak kabul edilmektedir.

Araştırma kapsamında 463 ankete ulaşılmış, bu anketlerden 16'sı veri eksikliği nedeni ile kapsam dışında tutulmuş, 447 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu sayı literatürdeki genel kabul şartlarına göre yeterli bir sayıdır. Verilerin analizlerinde SPSS 22 paket programı kullanılmıştır.

### **4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın iki temel amacı vardır. Bu amaçlardan ilki olan muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyinin demografik özelliklere göre değişimi konusundaki hipotezler şu şekildedir:

**H1:** Cinsiyetin muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

**H2:** Yaşın muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

**H3:** Öğrenim düzeyinin muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

**H4:** Lisede muhasebe eğitimi alınıp alınmamasının muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

**H5:** Muhasebe mesleğindeki tecrübe süresinin muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

**H6:** Muhasebe mesleği üzerine kariyer yapmayı düşünüp düşünmemenin muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

**H7:** Muhasebe derslerindeki başarı düzeyinin muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

Araştırmanın ikinci amacı olan muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyinin muhasebe derslere karşı tutum üzerinde etkisine yönelik hipotezler şu şekildedir:

**H8:** Muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi muhasebe dersleri tutum ölçeğinin davranışsal boyutunu etkilemektedir.

**H9:** Muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi muhasebe dersleri tutum ölçeğinin bilişsel boyutunu etkilemektedir.

**H10:** Muhasebe mesleğindeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyi muhasebe dersleri tutum ölçeğinin duyuşsal boyutunu etkilemektedir.

#### 4.4. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan öğrencilere ilişkin demografik özellikler şu şekildedir:

**Tablo 2.** Araştırmaya katılan öğrencilerin Demografik Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	BAY	152	34,0
	BAYAN	295	66,0
Öğrenim Düzeyiniz	LİSANS	213	47,7
	ÖNLİSANS	234	52,3
Yaş Aralığı	20 ve altı	149	33,3
	21-25	264	59,1
	26 ve üstü	34	7,6
Lisede Muhasebe Eğitimi Aldınız mı?	EVET	132	29,5
	HAYIR	315	70,5
Muhasebe Mesleğinde Tecrübe Düzeyiniz Nedir?	YOK	324	72,5
	2 yıldan az	95	21,3
	2 yıl ve daha fazla	28	6,3
Kendinizi Muhasebe Derslerinde Başarılı Buluyor musunuz?	EVET	286	64,0
	HAYIR	161	36,0

Tablo 2'deki verileri şu şekilde özetleyebiliriz: Araştırmaya katılan öğrencilerin büyük çoğunluğu bayan (% 66)'dır. Öğrenim düzeyi dağılımları birbirine yakın olup (% 47,7 -% 53,3), öğrencilerin büyük çoğunluğu (% 59.1) 21-25 yaş aralığındadır. Öğrencilerin büyük çoğunluğu (%70,5) lisede muhasebe eğitimi almamış olup benzer şekilde büyük çoğunluğunun (% 72,5) muhasebe alanında iş tecrübesi bulunmamaktadır. Buna rağmen öğrencilerin büyük çoğunluğu (% 64) kendini muhasebe derslerinde başarılı bulmaktadır.

##### 4.4.1.Verilerin Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçeğin geçerli kabul edilebilmesinin ilk şartı "güvenilir" olmasıdır. Güvenilirliğin düşük çıkması; yapılan çalışmanın kalitesiz olduğunu, elde edilen sonuçların anlamlı olmadığını göstermektedir. Güvenilirliğin yüksek olması ise sonuçların güvenilebilir olduğu anlamına gelmektedir. Ancak bu durum bilimsel olarak sonuçların mutlak doğru olduğu anlamını taşımamaktadır. Güvenirlilik göstergesi için güvenilirlik katsayısı hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayı 0 ve 1 arasında değer almaktadır (Güriş ve Astar, 2015: 282-283). Güvenirlilik katsayısının hesaplanması için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısının hesaplanmasında Cronbach Alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda bulunan Cronbach's Alpha değerleri tablo 3'deki şekildedir:

**Tablo 3.** Cronbach's Alpha Katsayıları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Farkındalık	0,961	11
Tutum Ölçeği (bütün)	0,970	23
Tutum Ölçeği Boyutları	Bilişsel	8
	Duyuşsal	7
	Davranışsal	8

Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach's Alpha Katsayılarının 0,700'den büyük olması gerekmektedir (Kalaycı vd., 2010: 405; Güriş ve Astar, 2015: 283). Tablo 3'deki sonuçlara bakıldığında bütün Cronbach's Alpha Katsayılarının 0,700'den büyük olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmada yer verilen ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4.4.2. Muhasebede Yeni Uzmanlık Alanları Konusundaki Farkındalığa İlişkin Frekans Dağılımları

Muhasebe alanındaki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalığa ilişkin frekans, yüzde dağılımları ve ortalamalar tablo 4'deki şekildedir:

**Tablo 4.** Muhasebe Alanındaki Yeni Uzmanlık Alanları Konusundaki Farkındalık Düzeyi

	Ortalama		Oldukça Düşük	Düşük	Orta Düzeyde	Yüksek	Oldukça Yüksek
Adli Muhasebe Uzmanlığı	2,02	F	139	169	130	7	2
		%	31,1	37,8	29,1	1,6	,4
Vergi Uzmanlığı	2,33	F	103	143	160	31	10
		%	23,0	32,0	35,8	6,9	2,2
Bağımsız Dış Denetçilik	2,22	F	106	170	143	23	5
		%	23,7	38,0	32,0	5,1	1,1
İç Denetim Uzmanlığı	2,28	F	106	154	149	30	8
		%	23,7	34,5	33,3	6,7	1,8
İç Kontrol Uzmanlığı	2,28	F	105	163	139	31	9
		%	23,5	36,5	31,1	6,9	2,0
Ticari ve Vergisel Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk	2,15	F	118	166	144	17	2
		%	26,4	37,1	32,2	3,8	,4
Ticari ve Vergisel Uyuşmazlıklarda Birlikçilik	2,17	F	121	158	146	17	5
		%	27,1	35,3	32,7	3,8	1,1
Stratejik Maliyet Yönetimi Uzmanlığı	2,32	F	99	150	164	25	9
		%	22,1	33,6	36,7	5,6	2,0
Finans Matematiği Uzmanlığı	2,36	F	98	147	157	32	13
		%	21,9	32,9	35,1	7,2	2,9
Muhasebe Bilgi Sistemi / ERP Uzmanlığı	2,26	F	100	168	151	18	10
		%	22,4	37,6	33,8	4,0	2,2
Sürdürülebilirlik Muhasebesi / Entegre Raporlama Uzmanlığı	2,25	F	107	159	149	25	7
		%	23,9	35,6	33,3	5,6	1,6
Değerleme Uzmanlıkları	2,29	F	99	157	162	22	7
		%	22,1	35,1	36,2	4,9	1,6
Derecelendirme Uzmanlıkları	2,26	F	94,0	178,0	147,0	19,0	9,0
		%	21,0	39,8	32,9	4,3	2,0

Tablo 4'deki veriler incelendiğinde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları konusundaki farkındalık düzeyinin genel itibarıyla düşük olduğu görülmektedir. Uzmanlık alanları arasındaki farkındalık düzeyleri birbirine yakın olmakla birlikte oransal olarak en düşük farkındalık düzeyinin "adli muhasebe" konusunda olduğu dikkati çekmektedir. Literatürde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları konusunda öğrencilerin farkındalık düzeyini ölçen fazla çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışmanın literatür taraması bölümünde yer alan bağımsız denetçilik ve yeşil muhasebe (sürdürülebilirlik) konusunda yapılan iki çalışmada da bu konularda farkındalık düzeyinin yüksek



olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan çalışma sonuçları literatürdeki bu çalışmalarını desteklemektedir.

#### 4.4.3. Muhasebede Yeni Uzmanlık Alanları Konusundaki Farkındalığın Farklılaşmasına İlişkin Analizler

Bir çalışmanın analizlerinde kullanılacak tekniklerin belirlenebilmesi için verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için “Skewness” ve “Kurtosis” değerleri kontrol edilmektedir. “Skewness” ve “Kurtosis” değerlerinin -2,00 ile +2,00 aralığında bulunması durumunda “verilerin normal dağıldığı” kabul edilmektedir (Apak, 2020: 230; Gravetter ve Wallnau, 2014). Yapılan incelemede araştırma verilerinin kabul edilen değer aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağıldığı anlaşılmıştır. Bu nedenle demografik değişkenler için farklılık analizlerinde Bağımsız Gruplar T-testi ve One-way ANOVA yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi (p değeri) 0.05 olarak kabul edilmiştir.

##### a) Cinsiyete Göre Farklılaşması

Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmasını tespit etmeye yönelik olarak yapılan t testi sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 5.** Cinsiyete Göre Farklılaşmaya İlişkin t-testi Sonuçları

CİNSİYET	N	X	S.s	T-Testi		
				t	df	p
BAY	152	2,32	0,82	1,47	445	,143
BAYAN	295	2,21	0,74			

Tablo 5’deki sonuçlar incelendiğinde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. ( $t(445)=1,47$ ;  $p>0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında da (Bay ( $X=2,32$ ), Bayan ( $X=2,21$ )) birbirine yakın olduğu dikkati çekmektedir.

##### b) Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşma

Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin öğrenim düzeyine göre farklılaşmasını tespit etmeye yönelik olarak yapılan t-testi sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 6.** Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşmaya İlişkin t-testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyiniz Nedir?	N	X	S.s	T-Testi		
				t	df	p
LİSANS	213	2,20	0,80	-1,12	445	,265
ÖNLİSANS	234	2,28	0,73			

Tablo 6’daki sonuçlar incelendiğinde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. ( $t(445)=-$

1,12;  $p > 0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında da (lisans ( $X=2,20$ ), önlisans ( $X=2,28$ )) birbirine yakın olduğu dikkati çekmektedir.

### c) Yaş Düzeyine Göre Farklılaşma

Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin yaşa göre farklılaşmasını tespit etmeye yönelik olarak yapılan ANOVA sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 7.** Yaşa Göre Farklılaşmaya İlişkin ANOVA Sonuçları

Yaşınız?	N	X	S.s	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	Sig.
20 ve altı	149	2,22	0,77	Gruplar Arası	0,12	2	0,06	0,10	<b>0,90</b>
21-25	264	2,25	0,77	Grup İçi	262,46	444	0,59		
26 ve üstü	34	2,28	0,79	Toplam	262,58	446			

Tablo 7'deki sonuçlar incelendiğinde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. ( $F=0,10$ ;  $p < 0,05$ ). Grup ortalamalarına bakıldığında da (20 ve altı (2,22), 21-25 (2,25), 26 ve üstü (2,28)) birbirine yakın olduğu dikkati çekmektedir.

### d) Lisede Muhasebe Eğitimi Alıp Almamaya Göre Farklılaşma

Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin lisede muhasebe eğitimi alıp almamaya göre farklılaşmasını tespit etmeye yönelik olarak yapılan t-testi sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 8.** Lisede Muhasebe Eğitimi Alıp Almamaya Göre Farklılaşmaya İlişkin t-testi Sonuçları

Lisede Muhasebe Eğitimi Aldınız Mı?	N	X	S.s	T-Testi		
				t	df	p
EVET	132	2,50	0,72	4,56	445	<b>,000</b>
HAYIR	315	2,14	0,76			

Tablo 8'deki sonuçlar incelendiğinde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin lisede eğitim alıp almamaya göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. ( $t(445)= 4,56$ ;  $p < 0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında ise lisede muhasebe eğitimi alanların ( $X= 2,50$ ), lisede muhasebe eğitimi almayanlara ( $X= 2,14$ ) göre farkındalık düzeyinin yüksek olduğu dikkati çekmektedir.

### e) Muhasebe Alanındaki İş Tecrübesine Göre Farklılaşma

Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin muhasebe alanında iş tecrübesine göre farklılaşmasını tespit etmeye yönelik olarak yapılan ANOVA sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 9.** Muhasebe Alanındaki İş Tecrübesine Göre Farklılaşmaya İlişkin ANOVA Sonuçları

Muhasebe Alanında İş Tecrübeniz?	N	X	S.s	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	Sig.
YOK	324	2,14	0,74	Gruplar Arası	15,765	2	7,88	14,18	0,000
2 yıldan az	95	2,42	0,76	Grup İçi	246,815	444	0,56		
2 yıl ve daha fazla	28	2,83	0,72	Toplam	262,580	446			

Tablo 9'daki sonuçlar incelendiğinde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin muhasebe alanındaki iş tecrübesi süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. ( $F=14,18$ ;  $p<0,05$ ). Grup ortalamalarına (X) bakıldığında da tecrübe süreci arttıkça farkındalık düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmaların tam olarak anlaşılabilmesi için yapılan Tukey Testi sonuçları tablo 10'daki şekildedir:

**Tablo 10.** Muhasebede Alanındaki İş Tecrübesine Göre Farklılaşmaya İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Tecrübe Düzeyleri		Ortalama farkları	p
YOK	2 yıldan az	-,27323*	0,01
	2 yıl ve daha fazla	-,68783*	0,00
2 yıldan az	YOK	,27323*	0,01
	2 yıl ve daha fazla	-,41460*	0,03
2 yıl ve daha fazla	YOK	,68783*	0,00
	2 yıldan az	,41460*	0,03

Tablo 10 incelendiğinde gruplar arasında da bütün anlamlılık düzeylerinin 0,05'den küçük olduğunu yani grupların tamamı arasında anlamlı bir farklılaşma bulunduğunu görmekteyiz. Ortalama farklarına da bakıldığında muhasebede tecrübe süresi arttıkça gruplar arasındaki farklılaşmanın daha da belirgin hale geldiği görülmektedir.

#### f) Muhasebe Alanında Kariyer Yapma Düşüncesine Göre Farklılaşma

Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin muhasebede kariyer yapma düşüncesine göre farklılaşmasını belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 11.** Muhasebede Kariyer Yapma Düşüncesine Göre Farklılaşmaya İlişkin t-testi Sonuçları

Muhasebe Mesleğinde Kariyer Yapmayı Düşünüyor Musunuz?	N	X	S.s	T-Testi		
				t	df	p
EVET	243	2,44	0,77	5,91	445	,000
HAYIR	204	2,02	0,70			

Tablo 11'deki sonuçlar incelendiğinde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin muhasebe alanında kariyer yapma düşüncesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. ( $t(445)= 5,91$ ;  $p> 0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında ise muhasebe alanında

kariyer yapmayı düşünenlerin ( $X= 2,44$ ), muhasebe alanında kariyer yapmayı düşünmeyenlere ( $X= 2,02$ ) göre farkındalık düzeyinin yüksek olduğu dikkati çekmektedir.

#### g) Muhasebe Derslerindeki Başarıya Göre Farklılaşma

Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin muhasebe derslerindeki başarıya göre farklılaşmasını tespit etmeye yönelik olarak yapılan t testi sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 12.** Muhasebe Derslerinde Başarıya Göre Farklılaşmaya İlişkin t-testi Sonuçları

Kendinizi Muhasebe Derslerinde Başarılı Buluyor Musunuz?	N	X	S.s	T-Testi		
				t	df	p
EVET	286	2,42	0,76	6,86	445	,000
HAYIR	161	1,93	0,68			

Tablo 12'deki sonuçlar incelendiğinde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin muhasebe derslerindeki başarı düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. ( $t(445)= 6,86$ ;  $p> 0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında ise kendini muhasebe derslerinde başarılı hissedenlerin ( $X= 2,42$ ), muhasebe derslerinde başarısız hissedenlere ( $X= 1,93$ ) göre farkındalık düzeyinin yüksek olduğu dikkati çekmektedir.

#### 4.4.4. Muhasebedeki Yeni Uzmanlık Alanları Hakkındaki Farkındalık Düzeyinin Muhasebe Derslerine Karşı Tutuma Etkisini Belirlemeye Yönelik Analizler

Çalışmanın bu bölümünde muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin muhasebe derslerine karşı tutuma etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 13'deki şekildedir.

**Tablo 13.** Farkındalık Düzeyinin Muhasebe Derslerine Karşı Tutuma Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	B	Std. Hata	(ß)	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	P
BİLİŞSEL	3,089	,108	,310	28,72	,000	0,31	,096	47,20	,000
DUYUŞSAL	2,429	,135	,371	17,97	,000	0,371	,138	67,58	,000
DAVRANIŞSAL	2,407	,128	,363	18,78	,000	0,363	,132	67,58	,000

Tablo 13'deki verileri incelediğimizde şu yorumları yapabilmekteyiz; Anlamlılık düzeyleri (significance)  $p<0,05$  olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Bu da bize yapılan analiz sonuçlarına göre; muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin (bağımsız değişken) muhasebe dersleri tutum ölçeğindeki boyutları (bağımlı değişken) anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Standardize B katsayısına bakılarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilmektedir. B değeri ölçekteki boyutlar için 0,310-0,371-0,363'dür. Bu değerler bize muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin

muhasebe derslerindeki tutum ölçeği boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup>; Bilişsel Boyut için % 9,6, Duyuşsal Boyut için % 13,8, Davranışsal Boyut için % 13,2'dir. Yani boyutlardaki varyansın belirtilen kısmı bağımsız değişken olan farkındalık düzeyi ile açıklanabilmektedir. Bu sonuç da bize bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Özet olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyi (bağımsız değişken), muhasebe dersleri tutum ölçeği boyutları (bağımlı değişkenler) üzerinde anlamlı, pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Ancak modelin açıklama gücünün düşük olması etkinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Muhasebe derslerine karşı tutumu etkileyen diğer değişkenler için aynı ölçeğin kullanıldığı literatürdeki diğer çalışmaları da dikkate almak gerekmektedir.

## 5. SONUÇ

Son yıllarda muhasebe biliminde meydana gelen gelişim ile birlikte muhasebecilik mesleğinde birçok yeni uzmanlık alanları ortaya çıkmıştır. Ancak toplumun genelinde olduğu gibi yükseköğretim öğrencileri de muhasebe mesleğinin yalnızca SMMM'ler tarafından yürütüldüğünü düşünmekte ve bu çerçevede değerlendirmeler yapmaktadırlar. Muhasebecilik mesleğindeki yeni uzmanlık alanlarının yeterince bilinmesi ve öğrenilmesi ile muhasebe mesleğine ve derslerine bakışın değişeceği düşünülmektedir. Bu nedenle yükseköğretimde muhasebe eğitiminin en yoğun şekilde verildiği bölümlerde eğitim gören ve potansiyel birer meslek elemanı olan öğrencilerin bu yeni iş alanları hakkındaki farkındalıklarının artırılması büyük önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı öğrencilerin yaşanan gelişmeler doğrultusunda muhasebe mesleğinde ortaya çıkan yeni uzmanlık alanları hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduklarını ve farkındalık düzeylerinin muhasebe derslerine karşı bakış açılarına ne ölçüde etkili olduğunu tespit etmektir.

Anket yönteminin kullanıldığı ve 447 üniversite öğrencisinden elde edilen verilerin analiz edildiği çalışma sonucunda ulaşılan bulgular şu şekildedir:

- Üniversite öğrencilerinin muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyi oldukça düşüktür.
- Muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyi cinsiyete, yaşa, öğrenim düzeyine (lisans-önlisans) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Liselerde muhasebe eğitimi alıp almama, muhasebe alanında iş tecrübesine sahip olup olmama, muhasebe alanında kariyer yapmayı planlayıp planlamama ve muhasebe derslerinde başarılı olup olmama açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Liselerde muhasebe eğitimi alan, muhasebe

alanında iş tecrübesi bulunan, muhasebe alanında kariyer yapmayı planlayan ve muhasebe derslerinde başarılı olan öğrencilerin farkındalık düzeyi diğer öğrencilere göre daha yüksektir.

- Yapılan analiz sonucunda muhasebedeki yeni uzmanlık alanları hakkındaki farkındalık düzeyinin muhasebe derslerine karşı tutumu olumlu yönde ancak zayıf düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda muhasebedeki yeni uzmanlık alanları konusunda üniversite öğrencilerinin farkındalık düzeyinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerektiğinin oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gelecek araştırmalarda bu konudaki farkındalığın başta akademisyenler, meslek mensupları ve toplumun diğer ilgili kesimleri arasında nasıl olduğu ve farkındalık düzeyinin nasıl artırılacağına ilişkin çalışmalar gerçekleştirilebilir.

## 6. KAYNAKÇA

International Labour Office-ILO (2012) International Standard Classification of Occupations-ISCO-08, <https://uluslararasi.yok.gov.tr/Documents/avrupa-yuksekokretim-alani-ile-uyumlasma-projesi/documents/isco-08.pdf> (Erişim Tarihi 25.04.2023)

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Vol. 5). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.

Güriş, S., ve Astar, M. (2015). Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik. İstanbul: Der Yayınları.

Gravetter, F., ve Wallnau, L. (2014). Essentials of Statistics for The Behavioral Sciences (8th Edition b.). Belmont: CA:Wadsworth.

Altunay, M. A. (2021). Muhasebe Mesleğinde Yeni Uzmanlık Alanları ve Belgelendirme. *İçinde:Teoriden Pratiğe Muhasebe Eğitimi, Ed: Tolga Oral, 153–202.*

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), 6.Baskı. *Sakarya Yayıncılık.*

Apak, İ. (2020). Ön Lisans Öğrencilerinin Muhasebe Derslerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 20(40), 227–236.*

Apalı, A., ve Acun, Ö. (2019). Muhasebe Eğitimi Alan Öğrencilerde Yeşili Koruma Bilincinin Yeşil Muhasebe Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 18–36.*

Çelik, M., ve Serinkan, C. (2011). Muhasebe Dersine Yönelik Tutumlarda Üniversite Öğrencilerinin Bireysel ve Bölümsel Farklılıkları. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 3, 289–321.*

Çiğdem, R., ve Gül, M. (2017). Denetim Dersi Alan Öğrencilerin Bağımsız Denetim Hakkında Görüşleri ve Farkındalıkları: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

- Örneği. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 225–240.
- Costa, P. D. S., Gomes, G. D. S., Rosa, N., ve Batalhone, P. P. (2015). An Analysis of Student Perceptions of Introductory Accounting Classes. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 4(4), 39–56.
- Dağdeviren, İ. E., ve Mirza, Ş. (2017). Muhasebe Meslek Mensuplarının Adli Muhasebeye İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Ege Bölgesinde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları*, 10(2), 209–234.
- Geiger, M. A., ve Ogilby, S. M. (2000). The First Course In Accounting: Students' Perceptions And Their Effect On The Decision To Major In Accounting. *Journal of Accounting Education*, 18(2), 63–78.
- Góis, C., ve Brás, F. A. (2013). In the aftermath of the Bologna process: exploring the master students' perceptions on accounting in two Portuguese higher education institutions. *EDUCADE - Revista de Educación En Contabilidad, Finanzas y Administración de Empresas*, 4, 34–55.
- Kandemir, T., Kardeş, Z., ve Baykut, E. (2016). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakış Açıları: Afyon Kocatepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulları Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 133–151.
- Karahan, M. (2020). Adli Muhasebecilik Mesleğinin Bilinirliği: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma. *Mali Çözüm Dergisi*, 30(159), 155–178.
- Kaya, U. (2007). İlk Defa Muhasebe Dersi Alan Öğrencilerin Derse Yönelik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması: Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 36, 125–133.
- Kıllı, M., ve Çeviren, S. (2017). Muhasebe Meslek Mensuplarının Adli Muhasebe Farkındalıkları: Mersin İlinde Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(1), 87–108.
- Koçyiğit, S. Ç., Tanç, Ş. G., ve Koçyiğit, H. (2022). Türkiye'de Muhasebe-Finansman Anabilim Dalında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Bakış Açısıyla Adli Muhasebe ve Adli Muhasebecilik Mesleği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 24(MODAVICA Özel Sayısı), 131–159.
- Köse, T., ve Gürbüz, H. (2009) Muhasebeye Giriş Dersine İlişkin Görüşleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği. *Muhasebe Bilim Dünyası*, 4, 107-146.
- Kurtlar, M., ve Yıldız, E. (2020). Muhasebe Dersine Yönelik Tutumların Bireysel ve Bölümsel Farklılıklarının Belirlenmesi: Mersin Üniversitesi Örneği. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 52–67.



- Malthus, S., ve Fowler, C. (2009). Perceptions of Accounting: A Qualitative New Zealand Study. *Pacific Accounting Review*, 21(1), 26–47.
- Manganaris, P., ve Spathis, C. (2012). Greek Students' Perceptions of An Introductory Accounting Course and The Accounting Profession. *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*, 13, 59–85.
- Özbek, Y. (2015). Farklı Eğitim Programlarındaki Öğrencilerin Genel Muhasebe Dersine İlişkin Algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 24–34.
- Özdemir, S. (2010). Ön Lisans Muhasebe Öğrencilerinin Kariyer Planlamasını Etkileyen Unsurlar: Ege Bölgesinde Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2, 103–121.
- Özer, C., ve Esmeray, A. (2021). Muhasebe Meslek Mensuplarının Adli Muhasebeciliğe İlişkin Farkındalık ve Algı Düzeyleri Farklılıkları. *Journal of Business Research - Turk*, 4(13), 3712–3727.
- Pehlivan, A., ve Dursun, A. (2012). Türkiye’de Adli Muhasebe Eğitimine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 129–141.
- Sayar, Z., ve Karataş, M. (2017). Muhasebe ve Denetim Alanında Yaşanan Son Gelişmeler ile Muhasebe Mesleğinde Yeni Trendler. *Mali Çözüm Dergisi*, Ocak-Şubat, 13–28.
- Şeker, Y., ve İşleyen, A. (2017). Muhasebe Derslerine Karşı Öğrenci Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İçinde: Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları*, Editör: Ayhan, B., Ay, M. Avşaroğlu, S. Akpınar, Ş., 385–396.
- Seyitoğulları, O. (2022). Muhasebe Derslerine Yönelik Öğrenci Tutumlarının Belirlenmesi: Sağlık Yönetimi Bölümünde Bir Araştırma. *İçinde: Teorikten Görgüle Muhasebe Araştırmaları*, Editör: Seyitoğulları, O.
- Solak, B., Gönen, S., ve Rasgen, M. (2017). Muhasebe Meslek Mensuplarının Entegre Raporlamaya İlişkin Farkındalık Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(1), 166–188.
- Tickell, G., Lim, T. K., ve Balachandran, B. (2012). Student Perceptions Of The First Course In Accounting: Majors Versus Non-Majors. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 5(5), 501–514.
- Wells, P. K. (2015). New Zealand High School Students' Perception of Accounting: How and Why Those Perceptions Were Formed. *Accounting Education*, 24(6), 1–19.
- Yıldız, Ş., ve Akyel, N. (2018). Yeni Muhasebe Uzmanlık Alanlarının Muhasebe Eğitimindeki Yeri ve Türkiye Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Temmuz, 49–70.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
03.29.2023 / 29.03.2023

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.30.2023 / 30.06.2023



## DİJİTAL GELİŞİMLERİN BAĞIMSIZ DENETİM SÜRECİNE MUHTEMEL ETKİLERİ: BAĞIMSIZ DENETÇİ PERSPEKTİFİNDE DEĞERLENDİRME<sup>1</sup>

### POSSIBLE EFFECTS OF DIGITAL DEVELOPMENTS ON THE AUDITING PROCESS: EVALUATION FROM INDEPENDENT AUDITOR'S PERSPECTIVE

Abdulrezzak İKVAN<sup>2</sup>, Ömer Faruk DEMİRKOL<sup>3</sup>

**ÖZ:** Dijital gelişmelerin bağımsız denetim sürecine muhtemel etkilerine yönelik meslek mensuplarının bakış açısını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada veriler, anket yöntemiyle bağımsız denetçi katılımlarıyla sağlanmıştır. Anket, Endüstri 4.0 ve unsurlarının (yapay zeka, blokzincir, büyük veri, veri analitiği vb.) bağımsız denetime yönelik muhtemel etkilerine ilişkin ifadeleri kapsamaktadır. Anketteki değişkenler için tanımlayıcı istatistikler, Güvenirlilik (reliability) Analizi, Bağımsız T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre dijital gelişmelerin bağımsız denetim sürecine muhtemel etkilerine yönelik yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe gibi kategorilerde istatistiksel olarak farklılıklar tespit edilmiştir. Yaş kategorisinde 41-50 yaş, cinsiyet kategorisinde kadın, eğitim düzeyi kategorisinde doktora eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe kategorisinde ise 11-15 yıl tecrübeye sahip grup katılımcılarının diğer meslek mensuplarına göre belirtilen ifadelerle daha yüksek düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Çalışmaya göre katılımcılar, dijital gelişmelerin bağımsız denetim sürecinde; müşteri işletmelerin risk değerlendirmesinin sağlıklı yapılabilmesi, denetimde etkinlik, verimlilik, doğruluk ve güvenilirliğin artırılması, insana özgü hata ve hilelerin azaltılması, sürekli ve tam denetimlerin sağlanması, verinin kapsam ve çeşitliliğinin genişlemesi gibi hususlarda önemli etkiler meydana getireceği konusunda daha yüksek düzeyde öngörmektedirler.

**Anahtar Kelimeler :** Bağımsız Denetim, Endüstri 4.0, Denetim Süreci, Yapay Zekâ, Blockchain, Veri Analitiği.

**ABSTRACT:** In this study, which was carried out in order to determine the point of view of the professionals on the possible effects of digital developments on the independent audit process, the data were obtained with the participation of independent auditors with the survey method. The survey includes statements regarding the possible effects of Industry 4.0 and its elements (artificial intelligence, blockchain, big data, data analytics, etc.) on independent auditing. Descriptive statistics, Reliability Analysis, Independent T-test and One-Way Analysis of Variance (ANOVA) were performed for the variables in the questionnaire. According to the findings, statistical differences were determined in categories such as age, gender, education level and professional experience regarding the possible effects of digital developments on the independent audit process. It was determined that the group participants with 41-50 years of experience in the age category, female in the gender category, doctoral education level in the education level category, and 11-15 years of experience in the professional experience category agreed with the stated statements at a higher level than other members of the profession. According to the study, participants in the independent audit process of digital developments; They foresee at a higher level that it will have significant effects on issues such as making a healthy risk assessment of customer enterprises, increasing efficiency, productivity, accuracy and reliability in auditing, reducing human errors and frauds, ensuring continuous and full audits, expanding the scope and diversity of data.

**Keywords:** Independent Audit, Industry 4.0, Audit Process, Artificial Intelligence, Blockchain, Data Analytics.

1 Bu çalışma, "Dijital Gelişmelerin Bağımsız Denetim Sürecine Etkileri: Ülke Değerlendirmeleri" adlı yayımlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.

2 Öğr. Gör., Adıyaman Üniversitesi Kahta MYO, aikvan@adiyaman.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9834-237X>

3 Doç. Dr, Harran Üniversitesi İBBF, ofdemirkol@harran.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0483-3790>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The fact that technology is the main component of business activities makes it necessary for independent auditors to make maximum use of technology within the scope of assurance and consultancy activities. Today, the vast majority of data on businesses is electronic data. This situation requires auditors to have a comprehensive understanding of client companies' systems and controls in order to ensure audit quality. It is important for auditors to be proactive and manage the effective use and application of these technologies in modern organizations. In addition, in today's rich technological environment, it is almost impossible to carry out an effective and efficient audit without making use of technological opportunities. In this context, the aim of the study is to create a holistic perspective on the possible effects of Industry 4.0 technology on the independent audit process.

### **Research Questions**

In the research, the perspective of independent auditors on the possible effects of Industry 4.0 elements on the independent audit process was tried to be determined by using the five-point Likert scale survey method. The hypotheses of the study are to determine the statistical differences in the scores of participation in the scale sub-dimension statements according to the age, gender, education and professional experience levels of the independent auditors.

### **Literature Review**

It is possible for the audit profession to benefit from digital developments at a sufficient level by increasing the usability of big data in the business ecosystem with appropriate artificial intelligence applications. Evaluating the big data produced in this ecosystem with traditional audit procedures has become almost impossible, besides being ineffective and efficient (Dai & Vasarhelyi 2016:13). All data related to the subject will be evaluated more quickly and reliably with artificial intelligence instead of manual examination and sampling. This will save time and effort for the auditors and at the same time, the auditors can analyze and interpret. It will allow them to concentrate more on the issues that require them (Vasarhelyi et al., 2010:2). Big data provides higher quality audit evidence and more insights into transactions (Alles, 2015:2). At the initial stage of the audit process, findings can be obtained from different information sources such as the press and social media by text mining or sentiment analysis techniques in order to evaluate the trust levels of customer businesses or key managers (Appelbaum et al., 2018:35). Due to the fact that audit working papers or audit files are kept in digital media, they can be the target of cyber attacks. In the independent audit, it is necessary to evaluate the cyber security risk dimension of the enterprise and to take necessary measures against possible violations (Moffit et al., 2018:7-8). It may be possible to analyze the business and its environment in more detail, such as identifying and evaluating areas with high levels of structural risk, and establishing the level of materiality, by evaluating all data related to the business and transactions during the audit implementation stage (Earley, 2015:495). Data analytics will provide advanced opportunities for auditors to detect fraud and inaccuracies by providing sufficient and appropriate audit evidence in real time (Yoon et al., 2015:435). As a result, it is understood from the literature review that the effects of digital developments on the independent audit process are likely and these effects occur in different ways according to each Industry 4.0 element.

### **Methodology**

The data in the study were obtained by using the survey method. In addition, the quantitative research method was preferred within the scope of the study methodology, and the items related to this were included in the survey through likert-scale and checkboxed questions. The universe of the study consists of total independent auditors in Turkey. In this context, the number of registered independent auditors in Turkey was found to be 17,099 according to the Public Oversight and Inspection Agency (KGK) data at the time the study was carried out (KGK, n.d.). The sample table was used to determine the sample size within the framework of this universe (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004:50). In the table in question, sampling error of 0.05,  $p=0.5$ ; If the population is 25,000 at the  $q=0.5$  level, the sample size should be at least 378. In this direction, the data of the study were obtained by the participation of 380 professionals by the survey method. In addition, an ethics committee decision was taken for the implementation of the questionnaire. The related document was removed from the Harran University, Social and Human Sciences Ethics Committee with the letter dated 25.06.2022 and numbered 141629.

### **Results and Conclusions**

In this study, the effects of Industry 4.0 and its elements on the independent audit process were analyzed within the framework of descriptive statistical categories such as age, gender, education level and professional

experience, and the findings were evaluated. According to the findings obtained from the study, it was determined that there were statistically significant differences in the perspectives of the participants within the scope of age, gender, education level and professional experience. The distribution of perspective differences determined according to age, gender, education level and professional experience characteristics on the basis of expression is given in detail in the discussion section of the study. Accordingly, it has been determined that the professionals with 41-50 years of experience in the age category, female in the gender category, doctorate in the education level category, and 11-15 years in the professional experience category have higher scores than the other group of professionals in the relevant category. The common points identified in this framework are; risk assessment of client enterprises will be facilitated, advantages will be gained in auditing with remote access, transaction controls will be facilitated, thus efficiency and efficiency in auditing will increase, human errors and frauds will be reduced, accuracy and reliability of transactions and documents will increase, the scope and diversity of data will expand, and continuous audits will be possible. are predictions. It is important that the expressions related to the sub-dimensions of the scale are adopted at a high level by the professionals who have a certain maturity in terms of age. Professional experience and experience increase with age. The fact that professionals with a high level of experience and experience adopt the relevant expressions makes the findings valuable. The fact that female participants, who are proportionally disadvantaged in the gender distribution of the profession, have higher scores in adopting expressions than male participants shows that they care more about the effects of digitalization on the profession. In addition, it is an important finding that participants with doctoral education level agree more with the statements. Because, in order to stay up to date and develop, vocational training is given priority in the audit profession and these trainings are continuous. At the same time, raising the level of education offers stimulating opportunities in the auditing profession. Therefore, the fact that participants with higher levels of education adopt the relevant expressions more strengthens the possibility of the mentioned possible effects. In the professional experience category, it is important that participants with 11-15 years of experience have a higher score and this result is generally directly proportional to the level of experience. Because the perspectives of experienced professionals strengthen the predictions for the stated effects. Finally, in the study, revealing the perspective of the members of the profession with a holistic approach on the subject; It is foreseen that it will make important contributions both in new studies to be made on related issues and in the strategies to be created for the near future of the profession..

## 1. GİRİŞ

Bağımsız denetim, işletmelerin gerçekleştirdiği işlemlerin gerçekliğini ve doğruluğunu güncel yöntem ve tekniklerle değerlendirerek makul güvenceyi sağlamalıdır. Güncel yöntem ve tekniklerden amaçlanan, bilim ve teknoloji alanlarında meydana gelen gelişmelerin denetim sürecine dâhil edilmesi olarak ifade edilebilir. Bağımsız denetim faaliyetlerinde kalite, hız ve verimliliğinin yükseltilmesi için gelişen teknolojik imkânlardan faydalanılması önem arz etmektedir. Günümüz teknolojik gelişmişliğin seviyesini ifade eden Endüstri 4.0 ve bununla ilişkili yapay zekâ, blokzincir, büyük veri, veri analitiği gibi unsurların bağımsız denetim süreci üzerinde önemli değişim ve dönüşümleri meydana getireceği öngörülmektedir. Denetim sürecinde manuel yöntemlerle gerçekleştirilen birçok rutin işlem otomatik olarak yapılacağından insana özgü hata ve hile düzeyi düşecek dolayısı ile etkinlik ve verimlilik artacak, çalışan maliyetleri azalacaktır (Fernandez & Aman, 2018:123). İşletme faaliyetleri kapsamında üretilen verinin boyutundaki çeşitlilik ve genişlemenin sonucu olarak veri depolamalarında alan, güvenlik, maliyet konuları önem kazanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda bulut teknolojisi, ilgili sorunlara çözüm üretme noktasında işletmelere önemli bir destek mekanizması olacaktır. Aynı zamanda büyük boyutlardaki bu veriler; yapay zekâ, makine öğrenme, derin öğrenme sistemleri ile faydalanılabilir bilgi haline dönüştürülecektir. Mevcut uygulamalarda denetim kanıtlarına yönelik belge ve işlem incelemeleri örnekleme yöntemiyle gerçekleştirildiği için kısıtlı verilerle genele ilişkin makul güvence sağlanmaya çalışılmaktadır. Buna karşın denetim sürecinde teknolojik gelişmelerden yeterince faydalanılması durumunda işletmelerin gerçekleştirdiği tüm iş, işlem ve belgelerin incelenebilmesi mümkün olacak dolayısıyla tam denetimler yapılabilecek ve makul güvencenin seviyesi pozitif yönde güçlenecektir. Denetim sürecindeki rutin işlemlerde dijital imkanlardan yoğun şekilde faydalanılması aynı zamanda denetçilerin analiz, değerlendirme ve karar verme aşamalarına daha fazla zaman ve emek ayırmalarına fırsat tanıyacaktır (Jedrzejka, 2019:138). Dijital gelişmelerin denetim sürecine yönelik kısıtlı bir bölümü yukarıda ifade edilmeye çalışılan etkilerinin sağlayacağı katkıların bütünsel olarak meslek mensuplarının perspektifinde incelenmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda çalışmada Endüstri 4.0 ve unsurlarının denetim bilimi ve denetçilik mesleğine muhtemel etkilerinin belirlenmesi ve özellikle meslek mensuplarının konuya ilişkin bakış açılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Denetim, işletme faaliyetlerine yönelik yönetimin ileri sürdüğü iddiaların belirli çerçevede değerlendirilerek bu değerlendirmeyi bilgi kullanıcılarına makul düzeyde güvencenin sağlanması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünüdür. Bu kapsamda denetim, belirli ilke ve esaslar çerçevesinde bir sürecin bileşiminden oluşmaktadır. Endüstri 4.0 ise teknolojinin günümüzdeki son evresini temsil etmede kullanılan kavramsal bir ifadedir. Bu evrede, dijitalleşmenin getirdiği

yeniliklerle birlikte tüm alanlarda hızlı, köklü ve yenilikçi değişimler yaşanmaktadır. Bu bölüm, bağımsız denetim ve Endüstri 4.0'ın kavramsal ve süreç olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır.

## 2.1 Bağımsız Denetim Kavramı

Denetim veya denetleme kavramı Türk Dil Kurumu tarafından; “*bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetim, bakı, teftiş, murakabe, kontrol*” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, t.y.).

Global anlamda denetim kavramı Latince’de işitmek ve dikkatlice dinlemek anlamındaki “Audire” kelimesi ile ifade edilmektedir. Denetim, önceden ortaya konulmuş ölçütler çerçevesinde gerçekleştirilmiş bir faaliyetin uygun şekilde yapılıp yapılmadığını kontrol etmek amacıyla elde edilecek kanıtlarla sürecin değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir (Deniz & Aydın, 2018:2484). Denetim, bir süreç veya faaliyetin, genel ya da özel kurallara, bilimsel, düşünsel esaslara uygunluğunu incelemek ve tesis etmek için süreç boyunca kontrol işlemlerine yönelik yapılan eylemlerdir (Bozkurt, 2013:57). Başka bir tanımlamada ise denetim, işletme iddialarını oluşturan finansal tabloların önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğunun meslek mensubu tarafından özen ve dikkat çerçevesinde tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirmesi olarak belirtilmiştir (Dede, 2015:3).

Amerika Muhasebe Derneği (American Accounting Association-AAA) bünyesindeki Denetim Kavramları Komitesi (Auditing Concepts Committee- ACC) raporunda denetim kavramı; işletmenin finansal ve diğer durumlarına ilişkin bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluk düzeyinin belirlenmesi amacıyla kanıtların elde edilmesi ve bu kanıtların tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve sonuçların bilgi kullanıcılarına iletilmesine yönelik raporlama süreci şeklinde ifade edilmiştir (Karaca, 2013:3).

## 2.2 Bağımsız Denetim Süreci

Denetim, kapsamında birçok unsuru barındıran ve süreç olarak yürütülen bir faaliyettir. Denetim süreci, müşteri işletmenin risk düzeyinin tespiti sonucu denetim işinin kabul edilmesiyle başlamakta, raporun düzenlenmesi ve bilgi kullanıcılarına sunulmasıyla sona ermektedir. Denetimin süreç ve unsurları Şekil 1’de gösterilmiştir.



Denetim Teklifinin Kabulü ve Sözleşmenin Düzenlenmesi	Denetimin Planlanması	Denetim Uygulanması	Denetimin Tamamlanması ve Bulguların Raporlanması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşterinin Değerlendirilmesi ve Kabulü</li><li>• Bağımsızlığın Sağlanması</li><li>• Denetim Sözleşmesinin Değerlendirilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşteri Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi</li><li>• Önemlilik Düzeyinin Belirlenmesi</li><li>• Kaynakların Planlanması ve Bütçelenmesi</li><li>• Denetim Programının Düzenlenmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi</li><li>• Gerekli Durumlarda Denetim Programının Revize Edilmesi</li><li>• Yönetim İddialarının Doğruluğunun Değerlendirilmesi</li><li>• Elde Edilen Kanıtların Değerlendirilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim İddialarının Doğruluğu ve Güvenilirliğine İlişkin Kanaatin Oluşturulması</li><li>• Denetim Görüşünün Belirlenmesi</li><li>• Denetim Raporunun Düzenlenmesi ve Sunulması</li></ul>

Şekil 1. Denetim Süreci ve Unsurları

### 2.2.1 Denetim Teklifinin Kabulü ve Sözleşmenin Düzenlenmesi

Denetim firması, potansiyel müşteriden gelen denetim teklifini değerlendirir ve ilgili işletmenin denetimini üstlenip üstlenmeyeceğine karar verir. Denetim firmasının teklifi değerlendirebilmesi için denetlenecek işletme hakkında detaylı bilgi edinmesi gerekir. Denetçi, işletme hakkında çeşitli yöntemlerle bilgi edinebilir. Bu yöntemlerden biri ilgili işletmenin önceki dönemde denetleme görevini üstlenen denetçilerle görüşmektir. Bu tür görüşmelerde işletmenin risk alanlarının belirlenmesi ve mesleki bilgi alış-verişi gerçekleşmektedir. Denetim şirketi ön denetim aşamasında potansiyel müşterinin risklerini belirler. Riskler kabul edilebilir bir düzeyde ise denetim işini üstlenir. Denetimin kabulü aşamasında denetim şirketinin de kapasite ve yetkinliğinin ilgili denetime uygun olup olmadığı değerlendirilir. Sonuç itibarıyla müşteri kabulü hem müşteri işletme hem denetim şirketi için bir değerlendirme sürecini ifade etmektedir. Denetim teklifinin kabulünden sonra taraflar arasında denetim sözleşmesi düzenlenir. Sözleşmenin imzalanmasından önce denetim şirketi müşteri işletmenin düzenlediği finansal bilgilerin raporlama çerçevesi açısından kabul edilebilirliğini ve yönetimin sorumluluklarına ilişkin onayları sağlamalıdır.

### 2.2.2 Denetimin Planlanması

Denetim faaliyeti, bir süreci kapsadığı için bu sürecin belirli bir plan ve programa sahip olması gerekir. Bu bakımdan denetimde planlama; amaç, kapsam, zaman, personel gibi denetim unsurlarının belirlenmesi ve düzenlenmesidir. Planlama aşamasında öncelikle gerçekleştirilecek denetimin niteliğine göre raporlama amacı belirlenir. Bu amaç doğrultusunda ve denetimin özelliklerine uygun kaynaklar tespit edilir; kaynakların kapsam ve zamanlamalarına ilişkin çerçeve oluşturulur. Ön denetimden elde edilen bulgulardan süreci etkileme gücüne sahip faktörler denetim ekibi tarafından belirlenir. İşletme



faaliyet veya birimlerin risk düzeyi farklılık göstereceğinden etkin ve verimli bir denetimin gerçekleşebilmesi için denetim ekibindeki denetçilerin mesleki tecrübelerine göre görev dağılımının yapılması, ihtiyaç duyulması halinde ise uzman kişilerin denetim ekibine dahil edilmesi gerekir. Aynı zamanda risk düzeyi yüksek alanlarda yeterli zamanın planlanması denetim kalitesi açısından önemlidir.

Önemlilik düzeyi, planlama aşamasında elde edilen bilgiler ışığında belirlenmekte ve denetim sürecinin ilerleyen aşamalarında ihtiyaca göre revize edilebilmektedir. Denetçiler yönetim iddialarına yönelik önemlilik düzeyini genel, performans, işlem sınıfı, hesap bazlı vb. şekillerde belirleyebilmektedir. Örneğin genel önemlilik düzeyinin belirlenmesinde hasılat, toplam varlık, vergi öncesi kar gibi unsurların belli bir yüzdesi şeklinde uygulanabilmektedir. Denetimin planlanması aşamasında elde edilen bilgilere dayanarak sürece ilişkin denetim programının hazırlanması gerekir. Denetim planı sürece ilişkin genel hatları kapsarken, denetim programı sürecin ilerleyişine dönük detaylandırılmış bilgiler sunmaktadır.

### **2.2.3 Denetimin Uygulanması**

Denetimin uygulanması, denetim sürecinin operasyon aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada işletmenin düzenlemiş olduğu mali tabloların geneli ve yönetim beyanı düzeylerinde önemli yanlışlık potansiyeline sahip hata ve hile barındıran risk etkenleri tespit edilir. Denetim ekibi risk etkenlerinin çeşit ve kapsamlarını tespit etmek amacıyla işletme ve çevresini tanımaya, iç kontrol sistemini anlamaya, belge ve kayıtlar üzerindeki hata ve hileleri belirlemeye yönelik değerlendirmeler yapmalıdır. Belirtilen etkenlere ilişkin muhtemel riskler denetimde doğal risk, kontrol riski ve ortaya çıkartma riski olarak ifade edilmektedir. İşletmeyi anlamaya yönelik muhtemel riskler doğal riski, iç kontrol sistemine yönelik riskler kontrol riskini ve hata ya da hilelerin belirlenmesine yönelik riskler ise ortaya çıkartma riskini belirtmektedir.

Risklerin belirlenmesi aşamasında denetçiler analitik prosedür, gözlem, sorgulama gibi değerlendirme tekniklerinden faydalanmaktadırlar. İşletme ve çevresini tanıma; işletmenin niteliği, amaç ve stratejileri, performansı, muhasebe politikaları, sektöre özgü düzenlemeleri gibi hususlarda denetçinin bilgi edinmesini ifade etmektedir. İşletmelerde iç kontrol sistemi; kontrol çevresi, risk değerlendirme, bilgi sistemi ve iletişim, kontrol faaliyetleri ve kontrollerin izlenmesi bileşenlerinden oluşmaktadır. İç kontrol sistemi, işletmenin mali raporlamalarının güvenilirliğini, faaliyet ve süreçlerin etkinliğini veya işlemlerin yasal düzenlemelere uygunluğunu sağlamak amacıyla yönetimin planlayıp, uyguladığı devamlılık arz eden bir süreçtir. Denetçinin iç kontrol bileşenleri ve kapsamlarını denetim faaliyeti açısından incelemesi ve değerlendirmesi gerekir.

Denetim uygulaması aşamasında denetçi, muhtemel hata veya hilelerin mevcudiyetini değerlendirmelidir. Finansal tablolara ilişkin makul güvencenin sağlanması potansiyel hata veya hilelerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır. Bu bakımdan denetçinin denetim süreci boyunca

yönetim, personel veya başka bir kimsenin kasıtlı olarak veya farkında olmadan herhangi bir bilginin gerçeğini yansıtmamasına engel olup olmadığını incelemesi gerekmektedir. Mesleki şüphecilik ile işlemleri inceleyen denetçi hile barındırabilecek muhtemel alanları tespit eder ve bu alanların risk boyutunu belirlemek amacıyla yoğun emek harcar. Genellikle işletmelerde hilenin yapılmasında fırsat, baskı veya teşvik faktörlerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Denetim ekibi müşteri işletme bünyesinde belirtilen faktörlerin olup olmadığına ilişkin kanaat oluşturması gerekir.

#### **2.2.4 Denetimin Tamamlanması ve Sonuçların Raporlanması**

Denetim sürecinin son aşaması; denetim kanaatinin netleşmesi, görüş bildirme, görüşün dayanaklarını sunma, kilit denetim konularını değerlendirme, mevcut olması halinde işletmenin sürekliliğine ilişkin tehlikeler, dikkat çekilen hususlar ve diğer konuları belirtme işlemlerini kapsamaktadır.

Finansal tablolara ilişkin yönetimin, denetime ilişkin ise denetçilerin sorumlulukları raporlama aşamasında belirtilir. Bağımsız denetimde denetçi görüşleri dört şekilde sunulmaktadır. Bunlar; olumlu görüş, sınırlı olumlu görüş, görüş bildirmekten kaçınma ve olumsuz görüş şeklindedir. Denetim faaliyetinin sonucunda işletme yönetiminin iddialarını oluşturan finansal tabloların değerlendirilmesini olumsuz etkileyebilecek önemli yanlışlık risklerinin bulunmaması ve raporların standartlara uygun şekilde düzenlenmiş olması durumunda denetçi, raporunu olumlu görüş ile sunar.

Olumlu görüş dışındaki görüşlerin sunulması halinde denetçi bunun gerekçelerini de belirtmesi gerekmektedir. Denetçi, finansal tablolardaki yanlışlıkların önemli olması fakat yaygın olmaması halinde sınırlı olumlu görüş; yanlışlıkların hem önemli hem yaygın olması durumunda ise olumsuz görüş ile raporunu düzenler. Aynı zamanda denetçi yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmesinde yaygın olmayan önemli kısıtlamalara maruz kalıyorsa sınırlı olumlu görüş, bu kısıtlamaların yaygın olması halinde ise görüş bildirmekten kaçınma şeklinde raporunu oluşturur.

Görüş oluşturma ile birlikte denetçi, mesleki muhakemesi çerçevesinde denetlenen dönemde önemli gördüğü hususları belirlemelidir. Kilit denetim konuları olarak ifade edilen bu hususların belirlenmesindeki amaç, şeffaflığın ve finansal tabloların kullanılabilirliğinin artırılmasıdır. Benzer amaçlarla denetçi, işletmenin sürekliliği ve ilişkili taraf işlemlerine yönelik değerlendirmelerini de raporlamada ifade etmelidir.

#### **2.3 Endüstri 4.0 ve Unsurları**

Sanayi devrimlerinin her aşamasında ortaya çıkartılan icatlar ve bunların kazanımları, takip eden aşamanın temelini oluşturmaktadır. 20. yy. ikinci yarısından itibaren teknolojiye ilişkin ilerlemeler küreselleşmeyi sağlamış ve ülkelerin fiziki sınırlarını özellikle de üretim ve ekonomi açısından önemsiz hale getirmiş ve dünyayı tek bir pazara dönüştürmüştür. Teknolojik ilerlemeler sosyal ve ekonomik

değişimlere hız kazandırmış ve rekabet koşullarının ağırlaşmasına neden olmuştur (Ürgün & Duru, 2012:45).

Dördüncü sanayi devriminin fitili 2011 yılında Hannover Fuar'ında Bosch firması tarafından ateşlenmiştir. Almanya'nın üretim süreçlerini yüksek teknoloji ile dizayn etme düşüncesiyle önemseydiği dördüncü sanayi devrimi genel olarak; üretim sürecinin tamamında robotlardan faydalanma, yapay zekâ, 3D yazıcılar, üretimlerin merkezîyetçi yapıdan kurtarılması, büyük veri ve analizinin sağlanması, simülasyon teknolojisi ile üretim hatalarının minimize edilmesi gibi birçok unsur çerçevesinde değerlendirilebilir (Çevik, 2017). Belirtilen teknolojik ürün ve uygulamalar dördüncü sanayi devriminin yapı taşlarını meydana getirmektedir (Şekkeli & Bakan, 2018:204). İşletmeler dördüncü sanayi devriminin kazanımlarından faydalanmak ve rekabet güçlerini geliştirmek amacıyla tedarik, üretim ve dağıtımına ilişkin tüm değer zinciri unsurlarını çevik ve duyarlı hale getirmeye ve süreç unsurlarının inovatif özellikte olmasına dikkat etmeye başlamışlardır (Schumacher vd., 2016:161).

Endüstri 4.0 olgusu dünya düzenini yeniden şekillendirirken işletmelerin organizasyonlarının, işlem hacimlerinin, karmaşıklıklarının ve faaliyet hızlarının önemli düzeyde artmasına neden olmuştur. Son dönemlerde teknolojik ilerlemeler -özellikle internetin gelişimi ve yaygınlaşması- bilgi işleme ve iletimini çok yüksek seviyelere çıkartmış ve bu durum işletmelerin hızlı büyümelerini ve global kimlik kazanmalarını sağlamıştır.

Dördüncü sanayi devrimini önceki devrimlerden ayıran üç temel özellik bulunmaktadır (Schwap, 2017:8):

- Hız: Dördüncü sanayi devrimiyle birlikte sanayi alanında çok hızlı gelişmeler yaşanmakta aynı zamanda teknolojiye inovasyonun takibi giderek zorlaşmaktadır.
- Genişlik ve Derinlik: Teknolojiye gelişmeler üretim sürecinin yönetimini genişletmekle beraber kazanımlarıyla da toplumları derinlemesine etkilemektedir.
- Sistem Etkisi: Yeni aşama ile birlikte değer zinciri unsurlarının, ülkelerin yapılarını değişime zorlamakta ve bütünsel bir yaklaşımla sistemlerin dönüşümünü gerçekleştirmektedir.

Bu göstergeler aynı zamanda değişim ve dönüşümü gerçekleştirmeleri gereken işletme veya ülkelerde muhtemel tehlikeler konusunda da rehberlik etmektedir.

Endüstri 4.0 yapısını şekillendiren temel bileşenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sünbül, 2018).

- Nesnelerin İnterneti ve Sensör Teknolojileri
- Yapay Zekâ ve Derin Öğrenme
- Büyük Veri ve Bulut Teknolojisi
- Blockchain Teknolojisi ve Akıllı Sözleşmeler

- Sanal Gerçeklik ve Arttırılmış Gerçeklik
- Modelleme ve Simülasyon Teknolojisi
- Dijital Teknoloji Platformları
- Ağ Sağlayıcı Sistemler ve Mesh Teknolojisi
- Veri Analiz Sistemleri
- Fiziksel ve Dijital Uygulamaların Entegrasyonu
- Siber Güvenlik Sistemleri
- Otomasyon ve Kontrol Sistemleri

### **2.3.1 Nesnelerin İnterneti ve Siber Fiziksel Sistemler**

“Nesnelerin İnterneti” kavramı (Ashton, 2009: 97), mevcut durumda insanların bilgi teknolojileri ile oluşturdukları verilere bağlı bir sistem olduğunu şeklinde ifade edilmiştir. İnternetin öğrenme düzeyi sadece insanların sağladığı ve bilgi teknolojileri ile ilettiği verilerle sınırlı kalmakta dolayısıyla internetin iletişim potansiyelini kısıtlamaktadır. İnternet iletişiminin etkin ve verimliliğinin arttırılması için daha fazla unsurlardan veri sağlanması gerekmektedir. Teknolojinin geldiği nokta itibariyle internet ağından faydalanılarak insanların bilgi alışverişini yaygınlaştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri sosyal platform ve ağlarda paylaşımlar yapılmaktadır. Benzer şekilde dijital ürün veya uygulamalarla donatılmış akıllı makineler de birbirleriyle veya insanlarla bu tür platform ve ağlar üzerinden başka bir güce gerek kalmadan anlık olarak bilgi paylaşımlarını gerçekleştirebilmesi mümkündür. Bu durum akıllı makinelerin bir merkeze bağlı kalmadan karar almalarına imkân tanıyacak, bilgi paylaşımlarından yeni öğrenmeleri gerçekleştirmelerini ve koordinasyonu sağlayacak dolayısıyla bu kazanımlar üretimde esneklik ve verimliliği yükseltecektir.

### **2.3.2 Yapay Zekâ ve Derin Öğrenme**

Yapay zekâ kavramı 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmış ancak yoğun şekilde ifade edilmesi ve popülerlik kazanması Endüstri 4.0 söylemiyle birlikte hız kazanmıştır. Yapay zekâ sistemleri; nesne, olay veya ilişkiler arasındaki bağlantıları algılama, anlamlandırma ve yüksek düzeyde tahmin etme yeteneği olarak ifade edilebilir. Yapay zekâ (AI), makinelerde simüle edilmiş insan akıllı davranışının araştırma ve geliştirmesini tanımlayan bir bilgisayar bilimi dalıdır (Wehle, 2019:6). Yapay zekâ genel bir çerçeveyi ifade ederken makine öğrenmesi bu çerçevenin belli bir kısmını kapsamaktadır. Makine öğrenmesi, sisteme nesne, olay ve ilişkilere ilişkin yüksek düzeyde yüklenen algoritmalar sonucu ilerleyen süreçlerde sistemin benzer unsurlarla uyarılması halinde otonom bir şekilde bunu algılaması, anlamlandırması ve yüksek oranda tahmin edebilmesidir.

### **2.3.3 Büyük Veri ve Bulut Teknolojisi**

Big Data şeklinde ifade edilen büyük veri kavramının literatüre yerleşme zamanına yönelik genel bir yargı bulunmamaktadır. Ancak kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında bu kavramın (Diebold, 2003:115) “Big Data Dynamic Factor Models for Macroeconomic and Forecasting” isimli çalışmayla literatüre kazandırıldığı anlaşılmaktadır. Büyük veri; sosyal medya, genel ağ, platform, blog vb. kaynaklardan bilgi, belge, fotoğraf gibi içeriklerle elde edilen tüm verilerin anlamlı ve kullanılabilir şekilde dönüştürülmesi işlemi olarak ifade edilmektedir (“Büyük Veri,” t.y.). Büyük veri, mevcut teknolojik araç ve yöntemlerle analiz edilmeyecek kadar büyük çaplı verilerdir (Çakırel, 2016:54). Büyük verilerin büyük çaplı olmasının yanında yüksek düzeyde karmaşıklık barındırması standart yazılımlarla analiz ve yönetilmesini zorlaştırmaktadır (Chau, 2013:1). Büyük verinin hem hacimsel büyüklüğü olarak depolanması hem de birçok alana fayda sunması açısından kullanılabilirliğinin sağlanması, bulut teknolojisi ve veri analitiği alanlarının gelişmesine bağlıdır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu konuyla ilgili üç unsur (büyük veri, bulut teknolojisi ve veri analitiği) önem kazanmaktadır.

### **2.3.4 Blockchain Teknolojisi ve Akıllı Sözleşmeler**

İnternet altyapısının gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte bilginin erişimi ve paylaşımı daha kolay ve hızlı gerçekleşmektedir. Blockchain teknolojisi de çağımızın en önemli değeri olan bu bilginin erişim ve paylaşılmasına yönelik güçlü ve güvenilir yollarını sunmaktadır. İş modelleri dahil birçok işlemde farklı ve yeni trendler sunan blockchain teknolojisinin muhasebe ve denetim camiasındaki bilinirliği düşük seviyededir. Blockchain teknolojisinin muhasebe ve denetim mesleklerine yakın gelecekteki potansiyel etkisi dikkate alındığında, bu teknolojinin benimsenmesinin görmezden gelinebilecek bir konu olmadığı görülmektedir. Blockchain teknolojisi, merkezi bir gücün otoritesinden bağımsız olarak gerçekleştirilen işlemlerin kayıtlarını taraflar arasında dağıtmak ve kamunun erişimine açmak suretiyle güvenilir bir şekilde doğrulamasını sağlar. Akıllı sözleşmeler, alıcı ile satıcı arasındaki varlıklarla ilgili mülkiyet devrinin önceden tanımlanmış kurallara dayalı bir dizi girdinin kabul edilmesini ve çıktılara dağıtılmasını otomatik gerçekleştiren bilgisayarlı işlem protokolü şeklinde ifade edilebilir. Blockchain teknolojisi, takip edilmesi için, kontrol ve gözetim sorumluluklarını katılımcı düğümlerine dağıtarak akıllı sözleşmelerin yürütülmesini sağlamaktadır (Dai & Vasarhelyi, 2017:6).

### **2.3.5 Dijital Teknoloji Platformları**

Dijital Platformlar, işletmelerin, kuruluşların ya da örgütlerin dijital dönüşümlerinde önemli bir unsur olmakta ve aynı zamanda örgüt ile paydaşlar arasında işlem, iletişim veya etkileşimi gerçekleştiren online bir alanı oluşturmaktadır. Dijital platformlar, bilgi işlem platformu olarak da ifade edilebilir. Dijital platformlar, örgütlerin faaliyetleri, amaçları, işlemleri ya da hedef kitlelerinin beklentileri doğrultusunda farklı özellik ve içeriklere sahip olabilmektedir. Bu çerçevede dijital

platformların sosyal medya, hizmet, ticaret ya da medya paylaşım şeklinde farklı türleri bulunmaktadır (“Dijital Platform,” t.y.). Dijital platformlar, internet imkanlarından faydalanılarak çok sayıdaki işlemlerin aynı alan içerisinde yürütülmesini sağlayan online çözümlerdir. Dijital platformlarından temel beklenti, üreticiler ile müşteriler arasındaki iletişimi ve iş birliğini geliştirmesidir.

### **2.3.6 Veri Analitiği**

Veri analitiği, verilerin analiz edilmesi ve kullanıcılara öngörüler oluşturabilecek düzeyde fayda sağlaması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Depersio, 2023). Veri analitiklerinin genelinde insanların hedefledikleri amaçlara ulaşmaları için ham verilerin mekanik süreçlere ve algoritmik otonomlara dönüştürülmesidir. İşlem süreçlerine ilişkin etkin ve verimli içgörülerin oluşturulması için her türlü bilgi, veri analitiğine tabi tutulabilir. Elde edilen bulgularla sistemin optimizasyonu sağlanır. Veri analitiği, işletmelerde sistem optimizasyonunu sağlayarak iş süreçlerinde verimliliği artırmakta ve oluşan verileri sürekli depolayarak maliyetleri azaltılmaktadır. Veri analitiği, belli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreç unsurları ise; gereksinimlere göre verilerin sınıflandırılmasını belirlemek, verilerin toplanması, amaca uygun analizleri için organize edilmesi, analiz öncesi verilerin temizlenmesi ve analizlerin gerçekleştirilmesi şeklindedir (Depersio, 2023).

### **2.3.7 Fiziksel ve Dijital Uygulamalarının Entegrasyonu (Dijital İkiz)**

Dijital ikiz, teknolojik cihaz ve uygulamalar aracılığıyla gerçek zamanlı sağlanan verilerle oluşturulmaktadır. Süreç ilerledikçe elde edilen bilginin kaynağı ve kapsamındaki gelişmeler makine veya derin öğrenmelerin kalitesini artıracak, yapay zekâ ile dijital ikizlerin etkin ve verimliliği yükselecektir. Dijital ikiz, sanal ortamdaki benzeri aracılığıyla etkinleştirilen hesaplama tekniklerinden yararlanarak fiziksel varlıkların performansını iyileştirme süreci olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile fiziki varlık ile sanal ortamdaki benzeri ve bunlar arasındaki veri bağlantısını oluşturan sistem bütünlüğü olarak belirtilebilir. Dijital ikiz teknolojisi, iş süreçlerine yer alan unsurlar için benzetim ve deneme işlemlerinde yönetimlere önemli katılar sunmaktadır. Bu çerçevede üretim aşamasına geçmeden muhtemel hata, eksiklik ya da arızaların tespitinde yönetimlerin elini güçlendirmektedir. Bu durum deneme süreçlerin kısalmasına, maliyetlerin düşmesine ve verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Wan vd., 2015:136).

### **2.3.8 Siber Güvenlik Sistemleri**

Siber güvenlik kavramı, bilgisayar tabanlı sistemlerde tutulan şirket verilerini kayıp, hasar, yetkisiz erişim ve yetkisiz kişilerin kötüye kullanımı risklerinden korumak için alınan önlemleri ifade eder. Siber güvenlik konusu, şirket açısından önemli bir husus olmaya başlamış; siber güvenliğe bütüncül ve sistematik bir bakış açısıyla yaklaşılmaya çalışılmaktadır. Siber güvenliğin sağlanamaması ya da yetersiz kalınması durumunda faaliyetlerin aksamasına, fikri mülkiyet haklarının kaybolmasına ya da işletmenin piyasadaki imajının zedelenmesine neden olabilir. Sosyal ağlarda mahremiyetin

korunamaması, ağların kullanıcılar tarafından bilinçsizce kullanılması ve bilgi paylaşımında filtrelemelerin yapılmaması güvenlik risklerinin meydana gelmesindeki temel nedenler olmaktadır (Yavanoğlu vd., 2012:25). İşletmeler sürdürülebilirlikleri için siber güvenlik hususunda stratejiler oluşturmalıdır. İşletme varlıklarının korunması ve işletme değerinin yükseltilmesi için yönetimin iç denetim sistemlerini ve iç denetçileri siber güvenlik hassasiyetiyle uyumlu hale getirmesi gerekmektedir.

### **2.3.9 Otomasyon ve Kontrol Sistemleri**

Sanayi ve teknolojinin gelişim süreci, ekonomide verimliliği sağlama ve sürekli ürün kalitesini iyileştirme hedefleri doğrultusunda faaliyet süreçlerinin otomasyonunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde otonom ve yapay zekâ gibi dijital unsurların sürece yaptıkları katkılarla teknolojinin gelişimi ve gelecek vizyonu üstel bir dönüşümü yaşamaktadır. Teknoloji, işlemlere ilişkin insan eylemlerini derin öğrenme ile taklit edebilmekte ve süreklilik arz eden işlemleri daha hızlı ve doğru gerçekleştirebilmektedir. Bu kapsamda robotik süreç otomasyonları (RSO) teknolojisi, diğer dijital uygulama yazılımlarını çalıştırmak ve önceden oluşturulmuş iş süreçlerini otonom hale getirmek için kullanılmaktadır. RSO, insan müdahalesini minimum düzeye düşürerek sık sık tekrarlanan ve rutin faaliyetleri yerine getirmek amacıyla bir veya birden çok ilgisiz yazılımın yapay zekâ ve diğer teknolojik imkanları belli bir hedef için bütünleştirerek sistem üzerinde süreç, etkinlik veya görevlerin bir kombinasyonunu sağlayan yazılımlar olarak ifade edilebilir. RSO teknoloji bileşenleri sürekli gelişim gösterdiğinden, bunların entegrasyonu gerçek zamanlı sağlanarak otomasyonun yeteneği genişletilebilir. Bunun yanında RSO, çalışma sürecine; hizmet kalitesini geliştirme, zaman, maliyet tasarrufu ve verimliliği sağlama gibi pozitif katkıları sunabilir (“Robotik Süreç Otomasyonu-RPA,” t.y.).

## **3. LİTERATÜR TARAMASI**

Teknolojik gelişmeler birçok alanı etkileyeceği gibi muhasebe ve denetim alanlarında da köklü değişiklikleri meydana getireceği öngörülmektedir. Endüstri 4.0 ile birlikte altyapısı oluşturulmaya başlanan akıllı sistemler geliştikçe, muhasebe kapsamında gerçekleştirilen kaydetme, sınıflandırma ve raporlama fonksiyonların planlanması ve uygulanması yapay zekâ uygulamaları ile daha hızlı, güvenli ve doğru bir şekilde gerçekleştirilecektir. Bu tür fonksiyonların ilgili sistemler aracılığıyla gerçekleştirilmesi, aynı zamanda muhasebe meslek mensuplarının mesleki muhakemenin gerektirdiği stratejik ve yönetsel konularda daha fazla zaman ve emek harcamalarını sağlayacaktır.

Nesnelerin interneti ve buna ilişkin sistemlerin oluşturulması işletmelerde muhasebe ve denetim faaliyetlerini etkileyecektir. İlgili sistemlerin üretimde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte üretim unsurlarının internet aracılığıyla insan ve diğer unsurlarla iletişimi sağlanmış olacaktır. İşletme varlıklarının dijital iletişim ve etkileşimlerinin etkinliği ve verimlilikleri yükselecektir. Bilginin çeşitliliği ve boyutuna bağlı olarak işletmenin şeffaflık düzeyi artacaktır. Veri madenciliği ve veri analiz



tekniklerinden elde edilecek bilgiler ışığında kaynak kullanımı ve üretim verimliliği üst seviyelere çıkacaktır. Hammadde tedariki, üretime sevk edilmesi ya da satışa sunulması aşamalarında stokların kontrolü sonucu herhangi bir gereksinim durumunda ilgili tedarik zinciri unsurlarıyla sağlanacak dijital iletişimlerle insan müdahalesi olmadan siparişler sağlanabilecektir (Erturan & Ergin, 2017:20). Yapay zekâ ve derin öğrenmeler, üretim sürecindeki unsurların iletişim ve etkileşim düzeylerini geliştirerek otomatik bir şekilde sistemin yeni durumlara adaptasyonunu sağlayacaktır. Bu gelişmelere bağlı olarak işletmelerde denetim faaliyetleri kapsamında stok sayımlarının uzaktan dronlar ile gerçekleştirilebilecek, stok hareketleri ve stokların düzeyi ile ilgili bilgilere ulaşılabilecektir. Siber fiziksel sensör ve sistemlerle depolardaki stokların miktar, cins, ağırlık, nem, sıcaklık gibi farklı özelliklerin kontrolleri sağlanabilecektir. Tahsilat ve ödemelerin dijital ortamlardan gerçekleştirilebilmesi nakde ve tahsilat görevlisine olan ihtiyacı minimize edecektir. Nesnelerin interneti, geleneksel yöntemlerle yapılan denetim faaliyetlerinin birçoğunun daha etkin ve verimli yapılmasına olanak tanıyacaktır. Denetim anlaşması ve planlanmasının yapılması, denetimin uygulanması, değerlendirilmesi ve raporlanması aşamalarında nesnelerin interneti süreç, işgücü, zaman ve maliyet hususlarında olumlu katkılar sağlayacaktır. Sonuç olarak dijital gelişmelerin denetim faaliyetlerine entegrasyonu arttıkça denetimlerin geleneksel yöntemlerle yapılması giderek azalacak, modern ve çağdaş denetim yöntemleri ile fayda düzeyi daha yüksek denetimler olanaklı hale gelecektir. Sistem yenilenebilir ve öğrenilebilir özelliklere sahip olacağından denetçinin iş yükünü hafifletmesinin yanında muhtemel hata, eksik veya yanlış işlemlerin gerçekleşmesini de önleyecektir (Erturan & Ergin, 2017:20-23).

Denetim mesleğinin dijital gelişmelerden yeterli düzeyde faydalanması, işletme ekosisteminde oluşan büyük verinin uygun yapay zekâ uygulamalarıyla kullanılabilirliğini artırmakla mümkündür. Bu ekosistemde üretilen büyük verinin geleneksel denetim prosedürleri ile değerlendirmek, etkin ve verimli olmamanın yanında neredeyse imkânsız hale gelmiştir (Dai & Vasarhelyi, 2016:13). Geleneksel denetimlerde kullanılan prosedürler, kanıtlar, teyit ya da mutabakat yöntemleri gibi risk belirleme ve değerlendirme dayanaklarının günümüz bilgi çeşitliliği ve hacmi göz önüne alındığında makul güvencenin sağlanmasında yetersiz kalabilmektedir. Bu çerçevede denetim standartları, denetçinin yapay zekâ uygulamalarından faydalanmasına imkân tanımalıdır. İşlemlere ilişkin örneklem yoluyla ve manuel inceleme yerine yapay zekâ ile konuya ilişkin tüm veri daha hızlı ve güvenilir bir şekilde değerlendirilebilecektir. Bu durum denetçilere zaman ve emek tasarrufu sağlayacak ve aynı zamanda denetçilerin analiz ve yorum gerektiren hususlara daha fazla yoğunlaşmasına imkân tanıyacaktır (Vasarhelyi vd., 2010:2).

Geleneksel denetimlerde denetçiler işlemsel verilere odaklanmakta ve bu kısıtlı verilerden faydalanarak finansal tabloların geneline ilişkin bir makul güvence sağlamaya çalışmaktadırlar. Büyük veriler, denetime ilişkin daha yüksek kalitede denetim kanıtının elde edilmesini ve işlemlerle daha ilintili

içgörülere sağlamaktadır (Alles, 2015:2). Büyük Verinin gelişmesi işletmelerin finansal faaliyetlerinin izlenmesini, denetimini veya değerlendirilmesini etkinleştirmektedir (Romero vd., 2012:1). Büyük veri aynı zamanda işletme faaliyetlerine ilişkin bilgilerin gerçek zamanlı elde edilmesini mümkün kılmaktadır. Büyük veri, geleneksel denetimlerde belli dönem sonlarında değerini kaybetmiş dar kapsamlı bilgilerin değerlendirilmesi yerine büyük çaplı, anlık veriye dayanan farklı kaynaklardan beslenen bilgilerle denetim sürecini daha etkin ve verimli hale getirmektedir. Büyük veri, muhasebe uygulamaları üzerinde yakın gelecekte önemli etkileri meydana getirecek ve özellikle finansal ve yönetim muhasebe işlemlerinde birçok görevin otonom şekilde gerçekleştirecektir. Büyük veri daha fazla ve uyumlu kanıtlarla denetim sürecine katkı sunmaktadır. Verilerin kapsamındaki genişlemeler verinin karmaşıklık düzeyini artırmakla beraber geleneksel kaynaklardan elde edilen verilerden daha fazla güvenilir ve ilgili olmaktadır ( Yoon vd., 2015:433).

Blockchain teknolojisi, işlemlere ilişkin gerçek zamanlı doğrulamaları sağladığından paydaşların beklentilerini önemli ölçüde karşılamaktadır. Aynı zamanda geleneksel denetimlerde işlemlerin denetlenmesi zaman ve maliyet kısıtlamaları çerçevesinde örneklem yöntemiyle belli düzeydeki işlemler üzerinde gerçekleştirilmektedir. Parçanın bütünü temsil etmede yetersiz kalabilmesinden dolayı denetlenmeyen işlemlerde önemli yanlışlık risklerin bulunması muhtemeldir. Blockchain teknolojisi, denetim kapsamındaki tüm işlemlerin denetlenmesine imkân tanıyacağından denetim dışı kalan herhangi bir işlem bulunmayacak ve makul güvencenin düzeyi yükselecektir. Blockchain teknolojisinde yer alan denetim kanıtlarının eksiksiz, açık ve tarafların onayına tabi olması, değiştirilmesini zorlaştırmakta ve güvenilirliğini yükseltmektedir (Appelbaum & Nehmer, 2017:12).

Denetim sektörünün küresel öncüleri olarak kabul edilen dört büyük denetim firması (Deloitte, E&Y, KPMG ve PwC) birtakım denetim faaliyetlerini dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. KPMG, Clara adlı dijital platformu geliştirerek özellikle veri analitiği, iş birliği ve küresel denetim iş süreçlerini bu platform üzerinden yürütmektedir. Platform şirketin farklı bölgelerde gerçekleştirilen denetimlerde tutarlı bir kalite düzeyinin oluşmasını sağlamakta ve denetim faaliyetlerinin interaktif bir ortamda yapılmasına imkân tanımaktadır. İşletmeler, gerçekleştirilen denetim faaliyetlerinin görünürlüğüne ve detaylı bilgilerine erişmekle kapsamlı bir deneyim elde etmektedirler. Clara dijital denetim platformu yukarıda belirtilen tüm özellikleri bir ara yüzde birleştirerek kullanıcıların ihtiyaç duyabilecekleri bilgilere ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır (KPMG, 2020). PwC denetim firmasının geliştirdiği inAudit dijital denetim platformu, iç denetim faaliyetlerinin planlamadan raporlama aşamasına kadar süreçteki işlemlerin yönetilmesinde kolaylıklar sağlamakta ve denetim sürecindeki tüm fonksiyonları gerçekleştirmektedir. Bu fonksiyonlar; denetimin yönetilmesini ve risk tabanlı denetim planlarının yapılması, denetimi gerçekleştirme, raporlama, sonuçların izlemesi, arşivlenmesi ve yönetime raporlanması ve dönemler itibariyle eğilim analizlerinin yapılması fonksiyonlarıdır (PwC, 2019:3).

Veri analitiği, denetim sürecinin iyileştirilmesi amacıyla veri kaynaklarından büyük hacimli ve farklı özellikteki veri ve bilgiyi bir araya getirmektedir. Bu durumun veri analitiğinin iş süreçlerinde uygulanmasını sağlaması ve denetim mesleğinin değişim ve dönüşümünü tetiklemesi muhtemeldir. Veri analitiği, birçok aşamada denetim sürecine önemli katkılar sunabilir. Denetim sürecinin başlangıç aşamasında müşteri işletmeler ya da kilit yöneticilerinin güven düzeylerini değerlendirmek amacıyla basın, sosyal medya gibi farklı bilgi kaynaklarından metin madenciliği veya duygu analizi teknikleri ile bulgular sağlanabilir (Appelbaum vd., 2018:83). Denetim uygulama aşamasında işletme ve işlemlere ilişkin tüm verileri değerlendirerek yapısal risk düzeyi yüksek alanların tespit edilmesi, değerlendirilmesi, önemlilik düzeyinin oluşturulması gibi işletme ve çevresinin daha detaylı analiz edilmesi mümkün olabilir (Earley, 2015:495). Sonuç olarak veri analitiği, yeterli ve uygun denetim kanıtlarının gerçek zamanlı elde edilmesini sağlayarak denetçilerin hile ve yanlışlıkları tespit etmelerinde gelişmiş imkânlar sunacaktır (Yoon vd., 2015:434).

Dijital ikiz, doğrulama kanıtlarının otomatik olarak elde edilmesi ve paydaşlardan alınan alacak, borç, kasa ya da banka hesapları gibi bilgiler eşleştirilmesi mümkün olacaktır. Bu aynı zamanda otomatik onayın veya mutabakatların dijital ortamda sağlanmasıdır. Dijital ikiz, işletme faaliyetleri ile ilgili muhasebe departmanındaki finansal bilgileri ve diğer departmanlardaki finansal olmayan bilgileri toplayıp analiz ederek işletmeye ilişkin kapsamlı bir güvence oluşturmaktadır. İş süreçleri ve kontrol ihlallerini tespit etmek amacıyla oluşturulmuş algoritmalarla gerçek zamanlı izleme ve doğrulamalar yapılabilecektir.

Siber suçların düzeyindeki artışlar bu konunun gündeme gelmesine ve muhtemel mağduriyetlerin yaşanmaması için ilgililerin siber güvenlik sorunlarına yoğunlaşmasına neden olmuştur (Hermans & Diemont, 2017:109). Günümüzde makul güvencenin sağlanmasında denetçilerin elde ettikleri kanıtların büyük bir kısmı dijital ortamlardan sağlanmaktadır. Bu kanıtların siber saldırılara maruz kalması doğru, gerçek ve güvenilir olma düzeylerini zedeleyebilmektedir. Denetim çalışma kağıtlarının veya denetim dosyalarının dijital ortamlarda tutulması nedeniyle siber saldırıların hedefi olabilmektedir. Bağımsız denetimde işletmenin siber güvenlik risk boyutunun değerlendirilmesi ve muhtemel ihlallere karşı gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir (Moffit vd., 2018:7-8).

Teknolojik gelişmeler, denetim mesleğinde insan gücüne dayalı işlemlere etkilerinin yanında denetçilerin geleceğe ilişkin gerekli becerilere odaklanmalarını sağlamaktadır (Appelbaum vd., 2017:35). Denetimde tekrarlanan ve yargısal düzeyde olmayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde denetçilerin kullanılması, daha profesyonel ve yargısal süreçlerde etkin olmaları için denetimde otomasyon dönüşümünün gerekliliği uzun zamandan beri gündemdedir (Vasarhelyi & Halper, 2018:88). RSO, iş süreci ve buna bağlı zaman veya hareket iyileştirmelerinde sık sık tekrarlanan ya da rutin özelliklere sahip denetim faaliyetlerinin otomatikleştirilmesinde kullanılabilir. Denetimde RSO'nun

adaptasyonu sadece rutin ve basit işlemleri otonom hale getirmekle kalmaz aynı zamanda süreç olarak denetimin yeniden dizayn edilmesini teşvik eder (Rozario & Vasarhelyi, 2018:46).

## **4. UYGULAMA**

### **4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Teknolojinin işletme faaliyetlerinin temel bileşeni olması, bağımsız denetçiler açısından güvence ve danışmanlık çalışmaları kapsamında teknolojiden azami derecede faydalanmayı gerekli kılmaktadır. Günümüzde işletmelere ilişkin verilerin büyük çoğunluğunu elektronik veriler oluşturmaktadır. Bu durum denetimde kalitenin sağlanması için denetçilerin müşteri işletmelerin sistemlerini ve kontrollerini kapsamlı bir şekilde anlamalarını gerekli kılmaktadır. Denetçilerin proaktif olmaları ve bu teknolojilerin modern organizasyonlarda etkin kullanımını ve uygulanmasını yönetmeleri önem arz etmektedir. Ayrıca, günümüzün zengin teknolojik ortamında, teknolojik imkânlardan faydalanmadan etkin ve verimli bir denetim gerçekleştirmenin neredeyse imkânsız olduğu görülmektedir. Bu çerçevede Endüstri 4.0 teknolojisinin bağımsız denetim sürecine muhtemel etkilerine yönelik bütünsel bir perspektifin oluşturulması çalışmanın amacını teşkil etmektedir.

### **4.2 Araştırmanın Yöntemi ve Metodolojisi**

Çalışmada veriler, anket yönteminden faydalanılarak elde edilmiştir. Ayrıca çalışma metodolojisi kapsamında nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve buna yönelik ögeler, likert ölçekli ve onay kutulu sorular aracılığıyla ankete dâhil etmiştir.

#### **4.2.1 Etik İzin**

Çalışmanın etik izni Harran Üniversitesi Kurumu Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan alınmıştır (25.06.2022, 141629 sayılı yazı. Etik İzin Onayı, 2022/100).

### **4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Düzeyi**

Çalışmanın evreni Türkiye'deki toplam bağımsız denetçiler oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde Kamu Gözetimi ve Denetimi Kurumu (KGK) verilerine göre Türkiye'deki tescilli bağımsız denetçi sayısı 17.099 kişi olduğu tespit edilmiştir (KGK, 2021:). Bu evren çerçevesinde örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004:50) örneklem tablosundan faydalanılmıştır. Söz konusu tabloda, 0,05 örnekleme hatası,  $p=0,5$ ;  $q=0,5$  düzeyinde ana kütlenin 25.000 olması durumunda örneklem büyüklüğünün asgari 378 olması gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışma verileri, anket yöntemiyle 380 meslek mensubunun katılımları sağlanarak elde edilmiştir.

#### 4.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, beşli likert ölçekli anket yönteminden faydalanılarak Endüstri 4.0 unsurlarının bağımsız denetim sürecine muhtemel etkilerine yönelik bağımsız denetçilerin bakış açısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bağımsız denetçilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe gibi özelliklerine göre ankette belirtilen ifadelerle katılım düzey ve yönlerinde istatistiki anlamlılıkta farklılıkların olup olmadığının tespiti, çalışmanın hipotezlerini oluşturmaktadır.

#### 4.5 Araştırmanın Analiz ve Bulguları

Araştırma kapsamında oluşturulan ankette her bir Endüstri 4.0 unsuru ile ilgili olarak farklı sayıda ifadelerle katılımcıların bakış açısı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda endüstri 4.0 unsurlarıyla ilgili olarak 56 adet soru oluşturulmuştur. Ankete 380 bağımsız denetçi katılım sağlamıştır. Çalışma, yayınlanmamış doktora tezinden türetilmiş olup kapsam genişliğini makale boyutuna uygun oluşturmak amacıyla değerlendirmeler belli düzeyde daraltılarak sunulmuştur. Bu çerçevede gerçekleştirilen analiz ve elde edilen sonuçlar aşağıda tablolar aracılığıyla belirtilmiştir.

Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistiki analiz sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Özelliklerin Genel Dağılımı

		N	%
Yaş	20-30 yaş	28	7,4%
	31-40 yaş	75	19,7%
	41-50 yaş	121	31,8%
	51-60 yaş	106	27,9%
	61+ yaş	50	13,2%
Cinsiyet	Kadın	54	14,2%
	Erkek	326	85,8%
Eğitim	Lisans	184	48,4%
	Yüksek Lisans	150	39,5%
	Doktora	46	12,1%

Tablo 1’e bakıldığında katılımcıların yoğunluğunun 41-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Denetçilik, belli düzeyde eğitim ve bilginin gerekliliğinin yanında tecrübe ve olgunluğun da önem arz ettiği bir meslektir. Denetim mesleğinin icrasında belli ilke, esas, usul ve standartlar bulunmakla birlikte uygulamanın yoğunluğu nedeniyle kazanılan mesleki tecrübe ve olgunluğun da denetim kalitesi üzerinde önemli düzeyde etkisi bulunmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların belli bir olgunluğa sahip kişilerden oluşması konuya ilişkin sağlıklı bir bakış açısının sağlanması için önem arz etmektedir. Katılımcıların genel çoğunluğunun orta yaş kategorisinde bulunması, belli bir mesleki tecrübeye sahip olduklarının da ihtimalini güçlendirmektedir. Cinsiyet kategorisinde erkek katılımcıların çok yüksek düzeyde oldukları görülmektedir. Genel olarak meslek mensupları arasında erkeklerin kadınlara göre daha yüksek oranda olduğu gerçeği kendisini katılımcılarda da hissettirmiştir. Eğitim düzeyi

kategorisinde ise katılımcıların yarısından fazlasının lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum bağımsız denetçilik mesleğinde eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

“Dijital gelişmelerin bağımsız denetim sürecine etkilerinin meslek mensupları perspektifinde incelenmesi” amacıyla yapılan bu çalışmanın örnek genişliğini hesaplamada, her değişken için Power (Testin Gücü) en az %80 ve Tip-1 hata %5 alınarak belirlenmiştir. Çalışmadaki sürekli ölçümlerin normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov-Smirnov ( $n>50$ ) ve Skewness-Kurtosis testleri ile bakılmış ve ölçümler normal dağıldığından dolayı parametrik testler uygulanmıştır. Çalışmadaki değişkenler için tanımlayıcı istatistikler; ortalama, standart sapma (SS), sayı (n) ve yüzde (%) olarak ifade edilmiştir. Ölçek sorularının güvenilirlik (reliability) analizi kapsamında “Cronbach’s Alpha katsayıları” hesaplanmıştır. Ölçek cevaplarının ortalama puanları dikkate alınarak istatistiki hesaplamalar yapılmıştır. “Kategorik gruplara” göre “ölçek skorlarının” karşılaştırılmasında “Bağımsız T-testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Varyans analizini takiben farklı grupları belirlemede “Tukey testi” kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişkiyi belirlemede Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Kategorik değişkenler ile grup arasındaki ilişkileri belirlemede ise “Ki-kare testi” hesaplanmıştır. Hesaplamalarda istatistik anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) %5 olarak alınmış ve analiz için SPSS (IBM SPSS for Windows, ver.26) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Anket kapsamını, Endüstri 4.0 unsurlarına ilişkin ifadeler oluşturmaktadır. Bu unsurlar; nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri, blockchain, dijital platform, veri analitiği, dijital ikiz, siber güvenlik ve otomasyon’dur. Bu unsurlara ait güvenilirlik analiz sonuçları ve her bir unsura ait ifade sayısı Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Ölçek Sorularının Güvenirlik (Reliability) Analizi Sonuçları

	Güvenirlik İstatistikleri	
	Cronbach's Alpha	N
Nesnelerin İnterneti	,884	7
Yapay Zeka	,858	7
Büyük Veri	,803	7
Blockchain	,883	7
Dijital Platform	,909	5
Verilerin Analitiği	,933	8
Dijital İkiz	,929	5
Siber Güvenlik	,825	5
Robotik Süreç Otom.	,900	5

Buna göre; tüm ölçek alt boyutlarına ait Cronbach’s Alpha değerinin %80’in üzerinde çıkması, soruların (maddelerin) güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Güvenirliğin yüksek düzeyde oluşması, ankette yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından anlaşılabilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan her bir alt boyut ile ilgili olarak 5 ile 8 arasında değişen ifadeler yardımıyla katılımcıların bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların her bir alt boyut ile ilgili olarak katılım düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te yer almaktadır. Beşli likert ölçekli ankette belirtilen her bir ifadeye katılımcıların bakış açılarını belirlemeye yönelik elde edilen veriler şu şekilde nicel hale getirilmiştir: Kesinlikle katılıyorum 5, katılıyorum 4, kararsızım 3, katılmıyorum 2 ve kesinlikle katılmıyorum 1 şeklinde kodlanmıştır. Genel katılım düzeyinin 5'e yaklaşması katılımcıların genelinin belirtilen ifadeye katıldıklarını, 1'e yaklaşması katılmadıklarını ve 3'e yaklaşması ise kararsız kaldıklarını göstermektedir.

**Tablo 3.** Ölçek Skorlarına Ait Genel Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ort.	Std. Sap.
Nesnelerin İnterneti	380	4,21	,48
Yapay Zeka	380	4,12	,49
Büyük Veri	380	3,96	,54
Blockchain	380	3,92	,55
Dijital Platform	380	4,04	,61
Verilerin Analitiği	380	4,22	,55
Dijital İkiz	380	3,86	,61
Siber Güvenlik	380	3,97	,62
Robotik Süreç Otom	380	4,14	,56

Tablo 3'e göre, her bir alt boyutta yer alan ifadelere katılımcıların genel olarak katılıyorum şeklinde bir bakış açısına sahip olduklarını göstermektedir. Çünkü alt boyut ortalamalarının 4 civarında olması, katılımcıların genelinin ifadeleri katılıyorum şeklinde cevapladıkları anlamına gelmektedir.

**Tablo 4.** Ölçek Skorlarının “Yaş Gruplarına” Göre Karşılaştırma Sonuçları

	Yaş										F	*p.
	20-30 yaş		31-40 yaş		41-50 yaş		51-60 yaş		61+ yaş			
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
Nesnelerin İnterneti	4,08c	,50	3,97c	,44	4,24a	,45	4,39a	,43	4,16b	,54	10,038	,001
Yapay Zeka	3,85c	,49	3,94b	,39	4,16a	,51	4,31a	,40	4,05b	,55	9,634	,001
Büyük Veri	3,62b	,29	3,90a	,45	3,94a	,55	4,11a	,43	3,94a	,77	5,063	,001
Blockchain	3,34c	,44	3,75b	,56	4,11a	,53	4,01a	,54	3,83b	,40	14,735	,001
Dijital Platform	3,51c	,36	3,89b	,72	4,17a	,56	4,23a	,47	3,84b	,64	12,461	,001
Verilerin Analitiği	3,68d	,40	4,13b	,49	4,40a	,48	4,36a	,47	3,88c	,65	19,256	,001
Dijital İkiz	3,58b	,34	3,74b	,52	4,03a	,67	3,87a	,60	3,78b	,65	4,629	,001
Siber Güvenlik	3,57b	,65	4,01a	,69	4,10a	,62	4,05a	,47	3,61b	,57	9,246	,001
Robotik Süreç Otom	3,90b	,51	4,05b	,63	4,19a	,54	4,28a	,53	3,97b	,53	4,449	,002

\*Tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyleri; a,b,c: Yaş grupları arası farklılığı gösterir (Tukey post-hoc testi) SS:Standart Sapma

Yukarıdaki tabloda; ölçek skorlarının “Yaş Gruplarına” göre karşılaştırma sonuçları verilmiştir. Buna göre; tüm alt kategorilerde ifadelere katılım düzeyleri bakımından katılımcılar arasında istatistiki anlamlılıkta farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların kategori bazlı sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir:

- Nesnelerin interneti alt boyutunda yaş gruplarına göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (p=0,001). Nesnelerin interneti alt boyutundaki ifadelere katılım; 41-50 ve 51-60



arası yaş gruplarında yüksek, 61+ yaş grubunda orta ve 31-40 arası yaş grubunda ise düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Bu durumda yüksek yaş düzeyine sahip katılımcıların nesnelere interneti kapsamında oluşturulan ifadeleri daha yüksek seviyede benimsedikleri tespit edilmiştir.

- Yapay zekâ alt boyutunda yaş gruplarına göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). Bu fark 41-50 ve 51-60 yaş aralığındaki katılımcılarda yüksek düzeyde gerçekleşirken 20-30 yaş arası grupta düşük düzeyde meydana gelmiştir. İlgili yaş grupları arasında yapay zekâ alt boyut ifadelerini benimseme noktasında istatistiksel anlamlılıkta farklılıklar tespit edilmiştir.
- Büyük veri alt boyutunda yaş gruplarına göre istatistik olarak anlamlı bir farklılığın ( $p=0,001$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık, diğer yaş gruplarına göre 20-30 yaş aralığındaki katılımcılarda düşük düzeyde gerçekleşmesinden kaynaklanmaktadır. Büyük veri alt boyutunda en yüksek düzeyde benimseme düzeyi ise 51-60 arası yaş grubu katılımcılarda tespit edilmiştir.
- Katılımcıların yaş grupları çerçevesinde blockchain alt boyutundaki ifadelerle katılım düzeyleri bakımından istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). Buna göre; 41-50 ve 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların, blockchain alt boyutu puanı daha yüksek hesaplanarak, diğer yaş gruplarından farklı bulunmuştur.
- Katılımcıların; dijital platform alt boyutunda, yaş gruplarına göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). Buna göre; 41-50 ve 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların, dijital platform alt boyutu puanı daha yüksek bulunarak, diğer yaş gruplarından farklı bulunmuştur.
- Verilerin analitiği, dijital ikiz ve robotik süreç otomasyonu alt boyutlarında, katılımcıların yaş gruplarına göre istatistik anlamlılıkta farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,001$ ). Bu farklılığa, her üç alt boyut puanının 41-50 ve 51-60 yaş aralığındaki katılımcılarda yüksek ve diğer yaş gruplarında ise düşük düzeyde oluşmasının neden olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların, siber güvenlik alt boyutunda, yaş gruplarına göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). Buna göre; 20-30 ve 61+ yaş aralığındaki katılımcıların, siber güvenlik alt boyutu puanı daha düşük bulunarak, diğer yaş gruplarından farklı bulunmuştur.

Tek yönlü anova analiz sonuçları yukarıdaki tablo ve açıklamalarda ifade edilmiştir. İlgili analiz ve açıklamalarda Endüstri 4.0 unsurlarına ilişkin oluşturulan ifadelerle katılımcıların katılım düzeyleri ortaya konulmuştur. Bulgular genellikle 41-50 ve 51-60 yaş aralığında bulunan katılımcıların belirtilen ifadelerle daha yüksek puanlarla katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 4’de; ölçek skorlarının “Yaş Gruplarına” göre karşılaştırma sonuçları verilmiştir. Buna göre; “Nesnelerin İnterneti alt boyutunda”, “Yaş Gruplarına göre” istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). Bu kapsamda, farkı oluşturan “Yaş Grupları”, küçük harfler ile belirtilmiştir.

Başka bir ifadeyle; “41-50 ve 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların”, “Nesnelerin İnterneti alt boyutu puanı” daha yüksek bulunarak, diğer yaş gruplarından farklı bulunmuştur.

**Tablo 5.** Ölçek Skorlarının “Cinsiyete” Göre Karşılaştırma Sonuçları

	Cinsiyet				t	*p.
	Kadın		Erkek			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
Nesnelerin İnterneti	4,39	,44	4,18	,48	2,933	<b>,004</b>
Yapay Zeka	4,22	,55	4,11	,47	1,622	,106
Büyük Veri	4,04	,72	3,94	,50	1,202	,230
Blockchain	4,02	,67	3,91	,53	1,357	,176
Dijital Platform	4,16	,73	4,03	,58	1,463	,144
Verilerin Analitiği	4,26	,69	4,21	,52	,656	,512
Dijital İkiz	4,14	,58	3,82	,61	3,641	<b>,001</b>
Siber Güvenlik	4,13	,80	3,94	,58	2,113	<b>,035</b>
Robotik Süreç Otom.	4,36	,43	4,11	,58	2,944	<b>,003</b>

\*Bağımsız (Independent) T-testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyleri

Ölçek alt boyutların birçoğunda ifadelere katılım düzeylerinde cinsiyete bağlı istatistik anlamlılıkta bir fark oluşmamışken nesnelerin interneti, dijital ikiz, siber güvenlik ve otomasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Bu farklılığın yönüne bakıldığında ise kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre belirtilen alt boyutlarda yer alan ifadeleri benimsemeleri daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir.

- Yukarıdaki tabloda; ölçek skorlarının “Cinsiyete göre” karşılaştırma sonuçları verilmiştir. Buna göre; katılımcıların, nesnelerin interneti alt boyutunda, cinsiyete göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (p=0,004). Başka bir ifadeyle nesnelerin interneti alt boyutu puanı cinsiyete göre değişmiş ve kadınlarda daha yüksek bulunmuştur.
- Benzer şekilde katılımcıların, dijital ikiz alt boyutunda, cinsiyete göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (p=0,001). Bu durum dijital ikiz alt boyutu puanının cinsiyete göre farklılık barındırdığı ve bunun kadınlarda daha yüksek olarak gerçekleştiğini göstermektedir.
- Yine katılımcıların siber güvenlik alt boyutunda, cinsiyete göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (p=0,0035). Buna göre; siber güvenlik alt boyutu puanı cinsiyete göre değişmiş ve kadınlarda daha yüksek bulunmuştur.
- Son olarak katılımcıların robotik süreç otomasyonu alt boyutunda, cinsiyete göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (p=0,003). Yani robotik süreç otomasyonu alt boyutu puanı cinsiyete göre değişmiş ve kadınlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buna karşın, yukarıda ifade edilen alt boyutların dışında kalan diğer alt boyutlarda, cinsiyete göre katılımcıların katılım düzeyleri arasında istatistik anlamlılıkta bir farklılık gözlenmemiştir (p>0.05). Başka bir ifade ile ölçeğin ilgili alt boyutlarının puanı cinsiyete göre değişmemiştir.

**Tablo 6.** Ölçek Skorlarının “Eğitim Düzeylerine” Göre Karşılaştırma Sonuçları

	Eğitim						F	*p.
	Lisans		Yüksek Lisans		Doktora			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
Nesnelerin İnterneti	4,20b	,51	4,14b	,44	4,48a	,41	9,400	,001
Yapay Zekâ	4,18b	,51	4,02b	,42	4,22a	,53	5,476	,005
Büyük Veri	3,96b	,58	3,90b	,45	4,17a	,57	4,575	,011
Blockchain	3,93b	,55	3,84b	,51	4,15a	,65	5,813	,003
Dijital Platform	3,96b	,70	4,10b	,48	4,21a	,53	4,340	,014
Verilerin Analitiği	4,25	,53	4,24	,41	3,99	,85	4,666	,052
Dijital İkiz	3,87b	,66	3,79b	,53	4,11a	,64	4,609	,011
Siber Güvenlik	3,93	,64	4,01	,56	4,01	,72	,881	,415
Robotik Süreç Otom.	4,09	,58	4,20	,51	4,18	,64	1,820	,163

\*Tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyleri; a,b,c: Gruplar arası farklılığı gösterir (Tukey post-hoc testi)

Yukarıdaki tabloda; ölçek skorlarının eğitim düzeylerine göre karşılaştırma sonuçları verilmiştir. Buna göre; veri analitiği, siber güvenlik ve robotik süreç otomasyonu alt boyutları dışında kalan diğer alt boyutlarda istatistikî anlamlılıkta farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine göre; nesnelerin interneti (p=0,001), yapay zekâ (p=0,005), büyük veri (p=0,011), blockchain (p=0,003), dijital platform (p=0,014), dijital ikiz (p=0,011) alt boyutlarında istatistikî anlamlılıkta farklılıklar belirlenmiştir. Meydana gelen farklılıkların tamamında doktora eğitim düzeyine sahip katılımcıların daha yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanında eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte alt boyut ifadelerini benimseme skorlarının da arttığı tespit edilmiştir. Bu durum daha yüksek eğitim düzeyine sahip meslek mensuplarının alt boyutlarda belirtilen ifadelere daha yüksek puanla katıldıklarını, yani dijital gelişmelerin bağımsız denetim sürecine muhtemel etkilerini daha fazla kabul ettiklerini göstermektedir.

**Tablo 7.** Ölçek Skorlarının “Tecrübeye” Göre Karşılaştırma Sonuçları

	Tecrübe												F	*p.
	1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		21-25 yıl		26+ yıl			
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
Nesnelerin İnterneti	4,04b	,37	4,20b	,33	4,34a	,55	4,18b	,49	4,07b	,43	4,29a	,50	4,039	,001
Yapay Zekâ	3,83c	,29	4,13b	,43	4,25a	,51	4,19a	,51	3,99b	,45	4,20a	,50	5,760	,001
Büyük Veri	3,83c	,22	3,85c	,51	4,17a	,64	4,05b	,45	3,75c	,41	4,00b	,59	5,919	,001
Blockchain	3,62c	,40	3,83b	,63	4,12a	,68	4,02b	,60	3,94b	,43	3,87b	,47	4,894	,001
Dijital Platform	3,68b	,29	4,09a	,61	4,25a	,63	4,02a	,79	3,96a	,51	4,09a	,57	4,893	,001
Verilerin Analitiği	4,00b	,40	3,93b	,62	4,27a	,68	4,28a	,48	4,36a	,48	4,23a	,48	4,757	,001
Dijital İkiz	3,71	,25	3,89	,36	4,04	,74	3,74	,61	3,89	,59	3,84	,68	1,995	,079
Siber Güvenlik	3,89b	,49	3,86b	,69	4,39a	,55	3,81b	,86	3,89b	,51	3,89b	,48	8,915	,001
Robotik Süreç Otom.	4,12	,52	3,94	,09	4,24	,65	4,23	,72	4,07	,51	4,16	,54	1,813	,109

\*Tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyleri; a,b,c: Yaş grupları arası farklılığı gösterir (Tukey post-hoc testi) SS:Standart Sapma

Yukarıdaki tabloda; ölçek skorlarının mesleki tecrübeye göre karşılaştırma sonuçları verilmiştir. Buna göre; dijital ikiz ve robotik süreç otomasyonu alt boyutları hariç diğer alt boyutlarda istatistiki olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). Bu durum belirtilen alt boyutların dışındaki diğer alt boyutlardaki ifadelerin genel olarak 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip meslek mensuplarında daha yüksek skorla benimsendiğini göstermektedir. Buna karşın 1-5 yıl mesleki deneyime sahip meslek mensuplarının ise ilgili ifadeleri en düşük skorla benimsedikleri belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle; mesleki tecrübenin artmasıyla birlikte alt boyut ifadelerine katılım skorunun da genel olarak yükseldiği gözlemlenmektedir. Dijital ikiz ve robotik süreç otomasyonu alt boyutlarında istatistiki anlamlılıkta herhangi bir farklılık tespit edilmemiş ve katılımcıların mesleki tecrübeleri kapsamında ifadeleri benimseme düzeyleri arasında birbirlerinden anlamlı bir ayrışma gözlenmemiştir.

#### **4.6 Araştırma Tartışmaları**

Çalışmada dijital gelişmelerin bağımsız denetim sürecine muhtemel etkileri, Endüstri 4.0 ve unsurları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu unsurlar olarak nesnelere interneti, yapay zekâ, büyük veri, blockchain teknolojisi, dijital platform, veri analitiği, dijital ikiz, siber güvenlik ve robotik süreç otomasyonu değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ilgili unsurlar katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe gibi tanımlayıcı istatistikler kapsamında analiz edilmiş ve birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır:

Katılımcıların yaş özelliklerine göre ilgili tüm unsur ve bunlara ilişkin ifadelerde istatistiki anlamlılıkta farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılık 41-50 ve 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların diğer gruplara göre daha yüksek puanla katıldıkları tespit edilmiştir. Bu durum belirtilen yaş aralığındaki katılımcıların diğer yaş gruplarındaki katılımcılara göre dijital gelişmeler kapsamındaki Endüstri 4.0 ve unsurlarının denetim sürecine ilişkin ifade edilen etkileri meydana getireceği hususunda daha yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyet özelliğine göre nesnelere interneti, dijital ikiz, siber güvenlik ve robotik süreç otomasyonu kategorilerinde istatistiki anlamlılıkta farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre belirtilen kategorilerdeki ifadelere daha yüksek puanla katılım sağladıkları belirlenmiştir. Aşağıda belirtilen hususlarda Endüstri 4.0 ve unsurlarının denetim sürecine etkilerinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha yüksek ihtimal verdikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyi özelliğine göre veri analitiği, siber güvenlik ve robotik süreç otomasyonu hariç diğer tüm kategorilerde istatistiki anlamlılıkta farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar doktora eğitim düzeyine sahip katılımcıların diğer eğitim düzeyine sahip katılımcılara göre belirtilen kategorilerdeki ifadelere daha yüksek puanla katılım sağladıkları belirlenmiştir. Buna göre

ilgili eğitim düzeyine sahip katılımcıların diğer eğitim düzeylerine sahip katılımcılara göre aşağıda belirtilen hususları daha yüksek düzeyde benimsedikleri görülmektedir.

Mesleki tecrübe özelliklerine göre katılımcıların alt boyut ifadelerine farklı düzeylerde katıldıkları ve genel olarak 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip meslek mensuplarında daha yüksek skorla diğer mesleki tecrübeye sahip meslek mensuplarından ayrıştığı tespit edilmiştir. Bunun yanında 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip yani meslekte yeni olan meslek mensuplarının daha düşük skorlarla ilgili ifadeleri benimsedikleri, mesleki tecrübenin artmasıyla birlikte benimseme skorlarının da istikrarlı olmasa bile yükseldiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak katılımcıların aşağıda sunulan muhtemel etkilerin meydana gelmesi hususunda anlamlı düzeyde perspektif farklılığına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu farklılık, katılımcıların alt boyut ifadelerini farklı yönde benimsemelerinden kaynaklanmamaktadır. Aksine katılımcılar alt boyut ifadelerinde benzer bakış açısına sahip olmakla birlikte bunları benimseme skorları arasında farklılıkları bulunmaktadır. Anlamlı farklılığın olduğu muhtemel etkiler ise; müşteri işletmelerin risk değerlendirilmesini kolaylaştıracağı, uzaktan erişimlerle denetimde avantajlar sağlayacağı, işlem kontrollerinin kolaylaşacağı dolayısıyla denetimde etkinlik ve verimliliğin artacağı, insana özgü hata ve hilelerin azalacağı, işlem ve belgelere ilişkin doğruluk ve güvenilirliğin artacağı, verinin kapsam ve çeşitliliğinin genişleyeceği, sürekli denetimlerin mümkün olacağı, denetim sürecinin azalacağı, finansal verilerle birlikte finansal olmayan verilerin de süreçte değerlendirilebileceği, verilere gerçek zamanlı ulaşılabileceği, öngörülebilirliğin artacağı, rutin işlemlerin otomatikleşeceği, bilgi kalitesinin artacağı, doğrulama, teyit ve mutabakatların gerçek zamanlı yapılabileceği, kayıtlara müdahalelerin zorlaşacağı, işlem ve kayıtlara erişim ve kanıtlanabilirliğinin kolaylaşacağı, denetimin daha yalın ve standartlaşacağı, tam denetimlerin mümkün olacağı, işlem ve sorumluların tespitinin kolaylaşacağı yönündeki öngörülerdir. Bunlara karşın; veri risklerinin artacağı ve veri güvenliğinin zedelenebileceği, erişim izinlerinin bilgi gizliliğini zedeleyebileceği, rutin işlemlerin otonom hale gelmesi ile denetçiye olan ihtiyacın azalacağı, iç kontrol risklerinin artabileceği yönündeki olumsuzluk belirten öngörülerde de anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

## **5. SONUÇ**

Endüstri 4.0, teknolojinin güncel versiyonu olarak kabul edilmekte ve her alandaki iş ve işlemlerin yapısını ve işleyişini yeniliğe zorlamaktadır. Bağımsız denetim sürecindeki iş ve işlemlerinin de belirtilen teknolojik gelişmelerden önemli ölçüde etkileneceği ve ciddi bir değişim ve dönüşüme maruz kalacağı öngörülmektedir. Bu öngörü doğrultusunda yapılmış akademik çalışmaların genelinde teknolojik gelişmelerin bağımsız denetim sürecine etkilerine yönelik bütünsel bir bakış açısından ziyade teknolojik gelişmelerin belli ve kısıtlı bir özelliği çerçevesinde konunun değerlendirildiği görülmektedir. Konuyu kapsamlı bir şekilde irdelemek ve literatüre katkı sunmak amacıyla bu çalışma

gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte bu çalışma, yayınlanmamış doktora tezinden türetildiği için kapsamlı yürütülen konunun belli bir kısmını oluşturmaktadır. Analizler ve elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler belli düzeylerde sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada, Endüstri 4.0 ve unsurlarının bağımsız denetim sürecine etkilerine ilişkin katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe gibi tanımlayıcı istatistik kategorileri çerçevesinde analiz edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların bakış açılarında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübeleri kapsamında istatistiki anlamlılıkta farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe özelliklerine göre tespit edilen perspektif farklılıkların ifade bazında dağılımı çalışmanın tartışma bölümünde detaylı olarak belirtilmiştir. Buna göre yaş kategorisinde 41-50 ve 51-60 yaş gruplarındaki katılımcılar; cinsiyet kategorisinde kadın katılımcılar, eğitim düzeyi kategorisinde doktora eğitim düzeyine sahip katılımcılar; mesleki tecrübe kategorisinde ise 11-15 yıl tecrübeye sahip meslek mensuplarının ilgili kategorideki diğer grup meslek mensuplarına göre daha yüksek skorlarla ifadeleri benimsedikleri belirlenmiştir. Bu çerçevede tespit edilen ortak hususlar ise katılımcıların; müşteri işletmelerin risk değerlendirilmesinin kolaylaşacağı, uzaktan erişimlerle denetimde avantajların elde edileceği, işlem kontrollerinin kolaylaşacağı dolayısıyla denetimde etkinlik ve verimliliğin artacağı, insana özgü hata ve hilelerin azalacağı, işlem ve belgelere ilişkin doğruluk ve güvenilirliğin artacağı, verinin kapsam ve çeşitliliğinin genişleyeceği ve sürekli denetimlerin mümkün olacağına ilişkin öngörüleridir. Son olarak çalışmada, konuya ilişkin bütünsel bir yaklaşımla meslek mensuplarının bakış açısının ortaya konulması; hem ilgili konularda yapılacak yeni çalışmalara hem de mesleğin yakın geleceğine ilişkin oluşturulacak stratejilerde önemli katkılar sunacağı öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alles, M. G. (2015). Drivers of the use and facilitators and obstacles of the evolution of big data by the audit profession. *Accounting horizons*, 29(2), 439-449.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International journal of accounting information systems*, 25, 29-44.
- Appelbaum, D. A., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Analytical procedures in external auditing: A comprehensive literature survey and framework for external audit analytics. *Journal of Accounting Literature*, 40(1), 83-101.
- Ashton, K. (2009). That 'internet of things' thing. *RFID journal*, 22(7), 97-114.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim kavramı ve denetim anlayışındaki gelişmeler. *Denetim*, (12), 56-62.
- Büyük Veri (2022) *Wikipedia*., [https://tr.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCy%C3%BCk\\_veri](https://tr.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCy%C3%BCk_veri).
- Chua, F. (2013). Big data: its power and perils. *The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)*, 1-6.
- Çakırel, Y. (2016). İşletmelerde büyük veri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 52-62.



- Çevik, D. (2017). *Sanayi Devrimi Sanayi Devrimlerinin Süreci ve 4. Sanayi Devrimi* <https://www.alomaliye.com/2017/05/29/sanayi-devrimlerinin-sureci-4-sanayi-devrimi/>
- Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2016). Imagineering Audit 4.0. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13(1), 1-15.
- Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2017). Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of information systems*, 31(3), 5-21.
- Dede, A. (2015). *Türkiye'de Bağımsız Denetçilerin "Bağımsızlık İlkesine" Uyum Sorunu* (Tez No. 407032 ), Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Dede, A. (2015). *Türkiye'de Bağımsız Denetçilerin "Bağımsızlık İlkesine" Uyum Sorunu*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Deniz, G. & Aydın, Y. (2018). 2013-2017 Dönemlerinde Türkiye'de Bağımsız Denetçi ve Bağımsız Denetim Kuruluşlarının Durumu, *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)* 4(20), 2483-2494.
- Depersio, G. (2023). *Data Analyst: Career Path and Qualifications* <https://www.investopedia.com/articles/professionals/121515/data-analyst-career-path-qualifications.asp>
- Diebold, F. X. (2003, February). Big data dynamic factor models for macroeconomic measurement and forecasting. In *Advances in Economics and Econometrics: Theory and Applications, Eighth World Congress of the Econometric Society*, (edited by M. Dewatripont, LP Hansen and S. Turnovsky) (Vol. 115, p. 22).
- Digital Platform (t.y.). *Virtusa internet sayfası*, <https://www.virtusa.com/digital-themes/digital-platform>
- Earley, C. E. (2015). Data analytics in auditing: Opportunities and challenges. *Business horizons*, 58(5), 493-500.
- Erturan, İ. E., & Ergin, E. (2017). Muhasebe denetiminde nesnelerin interneti: Stok döngüsü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (75), 13-30.
- Fernandez, D., & Aman, A. (2018). Impacts of robotic process automation on global accounting services. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 9.
- Hermans, J., & Diemont, T. (2017). Treating Cyber Risks. *The Cyber Risk Handbook: Creating and Measuring Effective Cybersecurity Capabilities*, 109-121.
- Jędrzejka, D. (2019). Robotic process automation and its impact on accounting. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, (105), 137-166.
- Karaca, C. (2013). *Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Bağımsız Denetim Mesleği ve Gaziantep İlinde Bir Uygulama*. (Tez No. 344346), Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu [KGK] (2021). *Yetkilendirme İstatistikleri* <https://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/5272/Yetkilendirme-I%CC%87statistikleri>
- KPMG, (2020). *Teknolojiye Dayalı Denetim* <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/04/teknolojiye-dayali-denetim.html>
- Moffitt, K. C., Rozario, A. M., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Robotic process automation for auditing. *Journal of emerging technologies in accounting*, 15(1), 1-10.
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2019). *inAudit, Denetim Yönetim Sistemi*: <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/risk-surec-teknoloji-hizmetleri/finansal-kurumlar-risk-ve-uyum-hizmetleri/inaudit.html#icerik1>



- Robotik Süreç Otomasyonu [RPA] (t.y.) *RPA Robotik Süreç Otomasyonu Nedir?*  
<https://proente.com/rpa-robotik-surec-otomasyonu-nedir/>
- Romero, S., Gal, G., Mock, T. J., & Vasarhelyi, M. A. (2012). A measurement theory perspective on business measurement. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 9(1), 1-24.
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihni, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia Cirp*, 52, 161-166.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- Sünbül, G. (2018). Endüstri 4.0 Nedir?, Ne Değildir?, Kullanım Alanları Nerelerdir?.
- Şekkeli, Z. H., & Bakan, İ. (2018). Akıllı Fabrikalar. *Journal of Life Economics*, 5(4), 203-220.
- Türk Dil Kurumu [TDK] (t.y.). *Denetleme* <https://sozluk.gov.tr/>
- Ürgün, Z., & Duru, M. N. (2014). Küresel Pazar Tekliflerinin Tasarımlaştırılması. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 4(16), 43-62.
- Vasarhelyi, M. A., Alles, M., & Williams, K. T. (2010). *Continuous assurance for the now economy*. Sydney, Australia: Institute of Chartered Accountants in Australia.
- Vasarhelyi, M. A., & Halper, F. B. (2018). The continuous audit of online Systems1. In *Continuous Auditing* (pp. 87-104). Emerald Publishing Limited.
- Rozario, A. M., & Vasarhelyi, M. A. (2018). How robotic process automation is transforming accounting and auditing. *The CPA Journal*, 88(6), 46-49.
- Wan, J., Cai, H., & Zhou, K. (2015). Industrie 4.0: enabling technologies. In *Proceedings of 2015 international conference on intelligent computing and internet of things* (pp. 135-140). IEEE.
- Wehle, H. D. (2019). *Artificial Intelligence*, [https://www.researchgate.net/publication/330683449\\_Artificial\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/330683449_Artificial_Intelligence)
- Yavanoğlu, U., Sağiroğlu, Ş., & Çolak, İ. (2012). Sosyal ağlarda bilgi güvenliği tehditleri ve alınması gereken önlemler. *Politeknik Dergisi*, 15(1), 15-27.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yoon, K., Hoogduin, L., & Zhang, L. (2015). Big data as complementary audit evidence. *Accounting Horizons*, 29(2), 431-438.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
03.16.2023 / 16.03.2023Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.30.2023 / 30.06.2023**KAMU ÜNİVERSİTELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜ- İÇ KONTROL İLİŞKİSİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİNİN YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA \* \*\*****THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONAL CULTURE AND INTERNAL CONTROL IN STATE UNIVERSITIES: A RESEARCH ON MANAGERS OF A STATE UNIVERSITY**Esra SARIYILDIZ<sup>1</sup>, Mehmet Akif ALTUNAY<sup>2</sup>

**ÖZ:** Kurum kültürü, çalışanları yönlendirerek, resmi kurallara bağlı olarak oluşturulmuş olan iç kontrolü etkilemektedir. Bu çalışmada bir kamu üniversitesinin Sayıştay raporlarında belirtilen iç kontrol eksiklikleri ile aynı üniversitenin kurum kültürü özellikleri birlikte değerlendirilerek kurum kültürünün iç kontrol sistemine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla söz konusu üniversite yöneticilerine Cameron-Quinn kurum kültürü ölçeği temel alınarak oluşturulan bir anket uygulanmış ve kurumun kültürel özellikleri belirlenmiştir. Ayrıca Sayıştay'ın araştırılan üniversite ile ilgili son beş yılı kapsayan düzenlilik raporlarında yer alan iç kontrol aksaklıkları derlenerek üniversitenin kültürel özellikleriyle karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda, sözkonusu üniversitede hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu ve bunu pazar ve klan kültürünün izlediği, Sayıştay raporları incelendiğinde nitelikli personel alınması, yer değiştirmesi, görevde yükselmesi, kurumun risk değerlendirme çalışmaları ve izleme çalışmalarında eksiklikler bulunduğu ve bu durumun hiyerarşi kültürün yanında diğer kültür tiplerinin algılanması iç kontrol sisteminde aksaklıkların nedeni olabileceği değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Kontrol, İç Kontrol Sistemi, Kurum Kültürü, Cameron-Quinn.

**ABSTRACT:** Corporate culture influences internal control, which is established in accordance with official rules by directing employees. In this study, it is aimed to determine the effect of the corporate culture on the internal control system by evaluating the internal control deficiencies stated in the Turkish Court of Accounts reports of a public university and the corporate culture characteristics of the same university. For this purpose, a questionnaire based on the Cameron-Quinn corporate culture scale was applied to the university administrators and the cultural characteristics of the institution were determined. In addition, internal control failures in the regularity reports of the Court of Accounts covering the last five years regarding the researched university were compiled and compared with the cultural characteristics of the university. As a result of the study, it was found that the culture of hierarchy is dominant in the university in question, followed by the culture of the market and clan. It has been evaluated that it may be the cause of the malfunctions in the control system.

**Keywords:** Control, Internal Control System, Corporate Culture, Cameron-Quinn.

\* Bu çalışma Anadolu Üniversitesinde 23 Eylül 2022 tarihinde gerçekleştirilen MODAVICA 2022- 19. Uluslararası Muhasebe Konferansında genişletilmiş özet olarak sunulmuş ve ISSN: 2602-4020 Genişletilmiş Bildiri Özetleri kitabında genişletilmiş özet olarak basılan bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Çalışmada araştırma yapılan üniversitenin adının kullanılmaması kararlaştırılmış ve üniversite adı yerine "Araştırılan Üniversite" ifadesi kullanılmıştır.

1. Bilim Uzmanı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, [esrasryldz93@gmail.com](mailto:esrasryldz93@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5070-9806>

2. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [mehmetaltunay@sdu.edu.tr](mailto:mehmetaltunay@sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-0729-1686>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

For the internal control system to function successfully, the attitudes and behaviors of the employees will be effective in the culture of the institution. This study, it is aimed to evaluate the internal control deficiencies stated in the reports of the Court of Accounts of the researched university together with the corporate culture characteristics of the same university. The subject of the research was determined as the determination of the relationship between the corporate culture characteristics of a state university and the internal control system. It has been observed that few studies in Turkey have a relationship between internal control and corporate culture (Ertuğrul, 2012, 2013; Tüm & Reyhanoğlu, 2015; Yıldırım, 2019). It is thought that the study is important in terms of filling this gap in the literature. The research, it is aimed to determine the relationship between the corporate culture characteristics of the researched university and the deficiencies in the internal control system of the said university in the published reports of the Court of Accounts.

### Literature Review

The literature search was carried out on the publications accessed by scanning the concepts of “internal control” and “corporate culture” or “internal control” and “institutional culture”, which are the English versions of these concepts, in Google Academic, Dergipark platform, YÖK thesis center databases. The scanning results of some of the studies that are similar to the subject and purpose of the study are given below. Studies on the internal control system in universities are also seen as more studies than others. In their study, Acar and Akçakanat (2012) revealed that the managers of accounting units at state universities perceive the internal control system as very important, but they have deficiencies in their current practices. In their study, Tepeli and Çiçek (2019) concluded that the dimensions of the internal control system established in universities are related to each other, the level of implementation of the internal control system is generally at a good level, and the application levels of internal control system dimensions differ between the units of the university and according to the managerial characteristics of these units. Zorlu (2014) emphasized that an effective internal audit and internal control system to be established in universities will ensure the protection of corporate assets, compliance with management policies, prevention of erroneous and fraudulent transactions, complete and valid accounting records, and reliable and timely preparation of financial information. In their study, Uğurlu and Çukacı (2019), in which they examine the awareness of internal control regulations in state universities, stated that the protection of the assets of universities against risks will be possible with internal control and internal audit, while Can and Çetin (2016) in their studies, internal audit units and university senior management. They found that the cooperation between the universities for the improvement of the control environment should be strengthened and that there are deficiencies in the information and communication component of the internal control system and the risk assessment component in these universities. In another study on this subject, Ayata (2019) found significant differences in the self-assessments of internal control according to demographic characteristics of university employees such as gender, length of service at the university, education level, spending unit, and task types. In his study examining the audit reports of the Court of Accounts, which audits the internal control system and internal audit activities in universities, Altunay (2020) states that an internal control system is established in universities, that most universities have internal audit units, but there are deficiencies in the monitoring activities of the internal control system due to the lack of internal auditors and staff shortages. can be done. In the studies on corporate culture in universities, Erdem, Adıgüzel, and Kaya (2010) in their studies in which academic staff at Fırat University associate their institutions and examine their preferred organizational culture trends, academic staff associate the institution they work with more with hierarchy and market culture, but the type of organizational culture that should be dominant is more common. They revealed that there is adhocracy and clan culture. İplikçi and Topsakal (2014), on the other hand, found that there is a significant relationship between university organizational culture and age, gender, and educational status, while there is a significant relationship between university organizational culture and staff type. Akyol, Tanrısevdi, Gidiş, Dumlu, and Durdu (2020) concluded that common values, communication, democracy, hierarchical structure, and beliefs are common values, communication, democracy, hierarchical structure, and beliefs in their work to describe the organizational culture in the education faculty of a state university, and it is important to note that traditions cannot be formed due to constantly changing administrations. revealed that it is a factor that negatively affects organizational culture. Aitimbetov (2019), on the other hand, has formed 4 clusters as a result of the clustering analysis made on 29 State academic organizations in Kazakhstan, which he conducted to determine the institutional sizes and performance indicators of academic organizations in Kazakhstan and to determine the types of organizations and their performances. He stated that the dominant type of culture in academic organizations in clusters A and B is clan and market type culture, and in clusters C and D, the dominant type of culture is hierarchical culture. In the study of Ertuğrul (2013), which was conducted to determine the relationship and interaction between corporate culture and internal control system through universities, a survey

was conducted for Anadolu University unit managers and it was concluded that internal control affects all members of the institution and activities in the institution, therefore internal control is related to the culture of the institution. has been revealed. Sari et al. (2018), on the other hand, in their studies where they discussed the concepts of organizational culture, internal control, corporate governance, and corporate efficiency through state institutions, it was concluded that organizational culture and internal control have a significant effect on corporate governance. Five studies have been identified that want to determine the relationship and interaction between corporate culture and internal control systems through private businesses. In the study of Pfister (2009), in which he examined the interaction of internal control and corporate culture, the closing factors expressing the effect of culture on the control to provide control effectiveness, in which the internal control system and the cultural framework are based on factors, affect control results representing a wide range of management principles and practices. It has been demonstrated that there is a need to mix and recombine the closing drivers, opening drivers, and reinforcing drivers. Considering the studies that reached similar results, Lu and Wenchang (2015) concluded that with the integration of internal control and organizational culture, it was concluded that the sustainable development of enterprises could be achieved, while in the study of Tüm and Reyhanoğlu (2015), the existence of the internal control system in the organization, especially in enterprises where clan culture is valid. In the study of Nakiyaga (2017), based on a hierarchical organizational culture background, managers play an effective role in adapting to the organizational culture orientation, in Yıldırım (2019)'s study, the internal control system affects the organizational culture and institutionalization and it has been seen that organizational culture plays a fully mediating role in the relationship. To reveal the relationship between corporate culture and internal audit activities and to determine their interactions, if any, Kuzucu, Doğan, and Mengi (2020) studied the effect of culture on internal auditors and internal audit with the questionnaire made to the internal auditors belonging to the CIA certificate in Turkey. ", "Avoiding uncertainty", and "collectivism and masculinity" are partially supported by the effect on internal audit and internal auditor. There are two studies conducted to reveal the relationship between institutionalization and the internal control system and to determine their interactions, if any. In the study of Bulut (2019), it was concluded that there is a highly positive and significant relationship between the institutionalization process and the internal control system at Karadeniz Technical University and that the internal control process has a positive effect on institutionalization. In the study of Hacıhasanoğlu and Çağlı (2020), it was revealed that there is a high level of relationship between the level of institutionalization of state universities and the internal control system and that the internal control system also has a significant effect on the level of institutionalization.

### **Methodology**

A mixed method was used in the design of the research. Quantitative methods and survey techniques were used to determine the university's corporate culture; Qualitative methods and document analysis techniques were used to determine the deficiencies in the internal control system of the university. Qualitative research methods are the type of analysis created by data collection techniques such as document analysis and observation (Baltacı, 2019, p. 370). The findings obtained from the two methods were compared and an attempt was made to establish a relationship between them. The associated findings were interpreted.

### **Results and Conclusions**

The findings obtained from the two methods were compared and an attempt was made to establish a relationship between them. The associated findings were interpreted. The internal control system deficiencies seen in the regularity reports of the Court of Accounts and the relationship between Cameron-Quinn culture types were discussed. The correlation tests between the type of culture perceived in the institution and the deficiencies seen in the internal control system were carried out considering the conceptual framework. When the data of the respondents are examined as a whole, it is understood that the culture of hierarchy is dominant and other types of culture follow the hierarchy. The perception of other culture types besides the hierarchical culture of the researched university managers may be the reason for the deficiencies in the internal control system. When the regularity reports of the TCA are examined; Employment of qualified personnel, determination of internal and external risks and taking necessary precautions, lack of necessary training on the internal control system, whether control activities are working or not, and deficiencies in the number of audits and auditors are frequently encountered problems. It can be said that the perception of different types of culture in the institution may cause frequently encountered deficiencies. It may be caused by the different types of culture perceived by the senior managers and administrative staff, especially in the institution.

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda gelişen teknoloji ve artan rekabet bilgiyi çok önemli hale getirmiştir. Bilginin üretilmesi ve paylaşılmasında en önemli görev üniversitelere verilmiştir. Üniversiteler bilgiyi üreten ve nitelikli bilimsel yayınlar yoluyla bütün dünya ile paylaşan; eğitim/öğretim yoluyla da gelecek nesillerle aktaran kurumlar olagelmışlerdir. Üniversiteler, insanlık adına aklın kurumsallaştığı, bilimsel bilginin üretildiği, yenilendiği ve değişik yöntemlerle paylaşıldığı yerlerdir (Günay, 2004, s. 3). Üniversite kavramı “*kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, enstitü, fakülteler, araştırma merkezleri, yüksekokul ve birimlerden oluşan yükseköğretim kurumu*” şeklinde tanımlanabilir (2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 1981, md. 3). Üniversiteler idari ve akademik yapının bir araya geldiği kurumlardır.

Çalışmada “*Üniversitelerin iç kontrol sistemlerinde<sup>2</sup> görülen eksikler ile kurum kültürü arasında bir ilişki var mıdır?*” sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, bir kamu üniversitesinin Sayıştay raporlarında belirtilen iç kontrol eksiklikleri ile aynı üniversitenin kurum kültürü özellikleri birlikte değerlendirilerek kurum kültürünün iç kontrol sistemine etkisinin belirlenmesidir.

Araştırmanın tasarımında karma yöntem kullanılmıştır. Üniversitenin kurum kültürünün belirlenmesinde nicel yöntem kullanılmış, veriler anket tekniği ile toplanarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan ölçek Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen kültür ölçeğinden<sup>3</sup> uyarlanarak hazırlanmıştır. Üniversitenin iç kontrol sistemindeki eksikliklerin belirlenmesinde ise nitel yöntem kullanılmış, veriler doküman inceleme tekniği ile toplanarak analiz edilmiştir

Çalışmanın Türkiye’de iç kontrol ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymasından faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Üniversiteler her ne kadar insanlığın ihtiyaçlarına yönelik bilimsel bilgiyi üretme iddiasında olsalar da faaliyetlerini buldukları ülkelerin kaynaklarını kullanarak sürdürmek zorundadırlar. Bu noktada üniversiteler yerel kaynakları insanlık adına kullanırken buldukları ülkelere, gerek bilimsel bilgiye sahip olmanın getireceği rekabet üstünlüğü, gerekse eğitim/öğretimle yetiştirilecek insan gücü

---

<sup>2</sup> Yabancı literatürde “Internal control”, “Internal controls” veya “Internal control system” olarak ifade edilen kavram yerli literatürde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun da etkisiyle “iç kontrol sistemi” şeklinde daha yoğun kullanıldığı değerlendirilmiştir. Bu nedenle makalede “iç kontrol sistemi” kavramı tercih edilmiştir.

<sup>3</sup> Bu ölçeğin Kuşcu (2011) tarafından Türkçeleştirilen versiyonu kullanılmıştır.

şeklinde faydalar sağlamaktadırlar. Kamu kaynaklarını kullanan üniversiteler, bu kaynakların ülke yönetimlerinin belirlediği hedefler doğrultusunda etkili, ekonomik ve verimli kullanmasından, muhasebe kayıtlarının yapılmasından, raporlanmasından ve hilelerin önlenmesi için gereken tedbirlerin alınmasından sorumlu kılınmışlardır (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003). Bu durumda üniversite yöneticilerinin kaynakların korunması ve amaçlar doğrultusunda kullanılabilmesi için iç kontrol sistemini kurmaları ve işletmeleri gerekmektedir. Üniversiteler rektör ve yardımcıları, dekanlar ve yardımcıları, müdürler ve yardımcıları ile bölüm başkanları ve yardımcıları tarafından yönetilmektedirler.

İç kontrol kavramının genel kabul görmüş ilk tanımı 1992 yılında İşletmeleri Destekleme ve Denetleme Komisyonu (COSO) tarafından yapılmıştır. COSO'ya göre iç kontrol, *“Bir kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen ve kurum faaliyetleri, raporlama ve uyum ile ilgili hedeflere ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir”* (COSO, 2013, s. 3). Diğer bir ifade ile “iç kontrol” bir kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak politika ve süreçlerin bütünü şeklinde ifade edilebilir (Baskıcı, 2015, s. 166). İç kontrol sistemi, kurumun hedeflerine erişmesinde yönetime makul bir güvence oluşturmak için kurulan politika ve süreçlere denilmektedir (Hatunoğlu vd., 2012, s. 173). İç kontrol kurum için gerekli kılavuzları ve formları yerine getirmekten fazlasıdır. Aynı zamanda yöneticilerin iç kontrolü nasıl tasarladıkları nasıl yürüttükleri günlük aktivitelerinin bir parçası olarak kontrolü nasıl uyguladıkları, sürdürmeleri ve izlemeleridir (Pfister, 2009, s. 23). COSO'ya göre iç kontrolün unsurları kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izlemeden oluşmaktadır.

Türkiye’de kamuda iç kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesi amacıyla 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) çıkarılmıştır. KMYKK’de kamu kurumlarına rehberlik etmek amacıyla COSO’nun ortaya koyduğu iç kontrol yapısı örnek alınarak iç kontrol bileşenleri ve standartları belirlenmiştir. KMYKK’ye dayalı olarak yayınlanan kamu iç kontrol rehberi ile kamu idarelerine iç kontrol sistemlerini kurma ve kamu iç kontrol standartlarına uyma zorunluluğu getirilmiştir (Kesik, 2005, ss. 95-96). Bir kamu idaresi olarak devlet üniversitelerinde de iç kontrol sistemlerinin kurulmasında ve işletilmesinde kamu iç kontrol standartlarına uyma zorunluluğu bulunmaktadır (Sağlar & Şen, 2021, s. 1251).

Kurumların iç kontrol sistemini etkileyen kavramlardan biri de kurum kültürüdür. Kurum kültürü kavramı, ABD’li kurumların, Japon işletmelerinin örgüt felsefesi, vizyonu, değerleri, normları gibi bu örgütleri başarıya ulaştıran kültürü önemsemesiyle popülerlik kazanmaya başlamıştır (Sökmen vd., 2017, s. 419). Literatürde kurum kültürü, örgüt kültürü ve organizasyon kültürü kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde kurum kavramı “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren; genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese”



şeklinde tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2021). Kurum kültürü, bir kurumun içinde yer alan çalışanların sahip oldukları davranışlara yön veren değerleri, inançları, tüm alışkanlıklarının toplamını ifade etmektedir (Dursun, 2013, s. 45). Kurum kültürünü, kurumda çalışan bütün bireylerin uyum sağlamayı bekledikleri unsurlar bütünü olarak tanımlayabiliriz. Kurumda çalışan bireylerin birbirleriyle uyumu ya da uyumsuzluğu, iş görenin tutumu, o kuruma ait kültürün değer ve normlarıyla anlaşılabilir (Aydınlı, 2003, s. 83).

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen kültür modelinde kurum içinde geliştirilen kültürün örgütsel başarıya ve etkinliğe etkileri araştırılmıştır (Sağol, 2013, s. 31). Cameron ve Quinn modellerinde klan, hiyerarşi, adhokrazi ve piyasa tipleri olmak üzere dört kültür tipi ortaya konulmuştur. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Şişman, 2014, s. 145):

**Klan (iş birliğine dayalı) kültürü:** Söz konusu kültürün hâkim olduğu kuruluşlar büyükçe bir aileyi andırır. Çalışanların ortak değerleri, Ekip çalışması, Ait olma duygusu, Çalışan katılımı, Çalışanların kuruma entegrasyonu ve Çalışanların kendilerini geliştirme süreçleri teşvik edilir. Bunlar, dostça ilişkilerin her şeyden üstün tutulduğu işyerleridir. Yöneticiler yol gösteren kişilerdir ve personelin bağlılığı, vefası ve entegrasyon düzeyi yüksektir.

**Hiyerarşi (yapılaşmış) kültürü:** Buradaki kültür, uzun süreli ve temel sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde bulunan bir kültürdür. Bunda da sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması, standart kurallar, prosedürler, ileri derecede resmiyet ve yapılanma söz konusudur.

**Adhokrazi (girişimci) kültürü:** Böyle bir kültür, aşırı bilgi yüklenmesi veya belirsizlik karşısında uyarlanabilirliği, hareket kabiliyetini, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik eder. Bu kültürde örgütsel yapılar ve mevzuat az sayıdadır, bireysel yaratıcılık ve yenilikçilik teşvik edilir. Dinamik, yaratıcı bir çalışma ortamının söz konusu olduğu bu kültürde çalışanlardan deneyimli olmaları, yenilikçi olmaları ve riskleri çözücü olmaları beklenmektedir.

**Piyasa (pazar merkezli) kültürü:** Piyasaya odaklanmış kuruluşlar piyasada iyi bir yer edinmek için çaba gösterirler. Daha sonuç odaklı iş yaşamı için bu kuruluşlar gayret göstermektedir. Bunlar azimli ve gönüllü kuruluşlardır. Çalışma hayatında yüksek beklentiler var ve beklentiler giderek yükseliyor. Burada uzun vadeli hedefler ve sorumluluklar söz konusudur ve ödüller bireyin kuruma kattığı değerler temelinde verilir.

Kısaca adhokrazi kültürü işletme dışı çevreye uyma kültürünü, klan kültürü insan gelişimini ve insan ilişkilerini, piyasa kültürü dışarıya odaklılığı, hiyerarşi kültürü ise bürokratik örgütleri temsil etmektedir (İşcan & Timuroğlu, 2007, s. 123).

Kuruluş çalışanları tarafından paylaşılan bir kültürün varlığı, denetim ortamının da olumlu olduğu anlamına geldiğinden, kuruluştaki etkin biçimde işleyen bir iç kontrol sisteminin mevcut olduğuna



dair güvence düzeyi de artmaktadır (Erdoğan, 2009, s. 35). Kültür sadece kontrol sistemini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kontrol sisteminden etkilenir (Pfister, 2009, s. 3). İç kontrol sisteminin kurum kültürü ile bağıntılı bir şekilde kurum yönetimi tarafından desteklenmesi, kurum çalışanlarının iş kalitelerini, ahlak anlayışlarını, profesyonelliklerini, cesaretlerini, yaratıcılıklarını artırarak, onların daha fazla sorumluluk alabilmelerini ve çözüm odaklı olmalarını sağlamaktadır (Domnisoru vd., 2017, s. 630).

COSO, kurum kültürü ile iç kontrol arasında ilişkiye uygulamaya uygun ve bütünsel bir açıdan bakar (Ertuğrul, 2013, s. 70). Böylelikle iç kontrolün beş bileşenden oluştuğu vurgulanır. İç kontrol, kurumdaki biçimsel mevzuat, kurul kararları gibi resmi belgelerle sınırları yazılı olarak ortaya konmuş bir yapıyı ifade ederken; kültür de biçimsel olmayan kurumdaki insanların birbirleriyle iletişimden ve etkileşimden oluşan ağı ifade etmektedir. Kurum kültürü de iş görenleri yönlendirerek, mevzuata göre oluşturulan iç kontrolü etkilemektedir.

İç kontrol ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için kültür ve iç kontrol bileşenlerinin ilişkisine ayrıntılı bakılması yerinde olacaktır:

**Kurum Kültürü ve Kontrol Ortamı:** Kurumda hâkim olan bir takım kurumsal ve yönetsel uygulamalar kurum kültürünün bir ögesi olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2014, s. 103). Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin diğer bileşenlerinin temeli ve en önemlisidir (İbiş & Çatıkkaş, 2012, s. 102). Bu nedenle hem diğer unsurları hem de iç kontrol sisteminin etkinliğini belirleyecektir. Kurum içerisinde yer alan tüm unsurlar, kültürle ilişkilidir. Ahlaki değer, kurumun yapısı, insan kaynakları gibi boyutları içinde barındıran kontrol ortamı bu bileşenler yönünden kurum kültürü ile ilişkilidir (Yıldırım, 2019, s. 48). Kurumdaki bütün uygulamalar, kültürel özellikler ve kültürün etkilediği unsurları da içerir. Kontrol ortamı, kurumun kültüründen etkilenir ve kurum iş görenlerinin kontrol farkındalığını etkiler (Avan, 2017, s. 85). Kontrol ortamının temel kaynağını kurumun yönetim felsefesi, kültürü ve geçmişi oluşturmaktadır (Bakkal & Kasımoğlu, 2012). Örneğin kurumun işe alma süreci, kurum içinde yapılan törenler, kurum içinde yetki ve sorumluluk dağılımı esnasında uygulanan süreçler iç kontrol sistemi ile birebir ilişkili bulunduğu kadar, kurumun yerleşmiş kültürünün de bir göstergesidir. Kurumda çalışan tüm personelin, yetki ve sorumluluklarını tam olarak bilmesi gerekmektedir.

**Kurum Kültürü ve Risk Değerleme:** Kurumun amaçlarına erişmesini engelleyebilecek her türlü riskin tespit edilmesi, ortaya çıkma olasılığı ve olumsuz etkilerinin ölçülmesi risk yönetimi açısından önemlidir (Gürkan, 2009). Yöneticilerin kurum amaçlarına ulaşmasında karşılaşılabilecek olası riskleri etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Yıldırım, 2019, s. 48). İç kontrol sistemi hata ve hileler önleyerek kurumların hedeflerine ulaşmasında, varlıklarının korunmasında başarılı olmasını amaçlamaktadır. Çalışanlarına aşırı güven ya da belirsizliğin yüksek olduğu kurum kültürüne sahip kurumlarda iç kontrol yordamlarının uygulanması zor olacaktır (Tüm & Reyhanoğlu, 2015, s. 406).

Risk yönetimi sadece risklere karşı gerekli önlemleri almakla kalmamalı, aynı zamanda kurum içinde riskler konusunda farkındalık yaratmalı ve süreçlerin verimli bir şekilde işlenmesini ve gerektiğinde güncellenmesini sağlamalıdır (Tahtlı & Gökçen, 2019, s. 183). İşletme yönetimi risk yönetimini kurum kültürünün bir parçası haline getirmelidir.

**Kurum Kültürü ve Kontrol Faaliyetleri:** Kontrol faaliyetleri, “mevcut ya da olası risklerin karşılanması ve kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi için oluşturulan ve uygulanan politikalar ve yöntemler” şeklinde ifade edilebilir (Türedi & Karakaya, 2015, s. 70). Kontrol faaliyetlerine yetki devri ve onay süreçleri, görevlerin ayrıştırılması, varlıklara ve kayıtlara erişimin kontrol edilmesi örnek gösterilebilir (İbiş & Çatıkkaş, 2012, s. 102). Kurum kültürü işin yapılma biçimi, teknik yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlar (Şimşek vd., 2014, s. 53). Kurum kültürü, kurumun hedeflerinin, politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesinde ve yöneticiler açısından seçilen stratejilerin uygulanmasının kolaylaşmasında ya da zorlaşmasında önemli rolü olan bir araçtır (Şimşek vd., 2014, s. 51). Yönetim, kontrol faaliyetlerinde kullandığı yöntemler yardımıyla çalışanlarına kurum hedeflerini ve hedeflere erişme yöntemlerini göstererek ortaya çıkan durumları değerlendirir (Tunçay, 2011, s. 23). Kurum kültürünün güçlü olduğu örgütlerde iş görenlerin davranış şekillerini belirten yerleşik davranış kalıpları oluşmuşken; kurum kültürünün zayıf olduğu örgütlerde iş görenler daha az karşılaşılan durumlarda nasıl davranacaklarını belirlemekle uğraşmak durumundadırlar.

**Kurum Kültürü ve Bilgi/İletişim:** Yönetimler tarafından idarecilerin, iş görenlerin ve dış çevrenin gereksinim duyabileceği bilgiyi iletebilmek amacıyla etkili biçimde yönetilen bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir (Karahana, 2017, s. 32). İletişim sürecinin başarısı, iş görenlerin birbirini doğru biçimde algılamasına ve bu süreçte kullanılan imgelere doğru anlam vermelerine dayalıdır. Yöneticiler, kurum kültürü içinde yer alan bir kısım değerleri çalışanlara aktarırken sözlü iletişim araçlarından yararlanabilir. Diğer yandan yazılı iletişim araçları da kurum kültürünün birer taşıyıcısı olabilir.

**Kurum Kültürü ve İzleme:** İzleme iç kontrol yapısının etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığının belirlenmesi, yorumlanması ve değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır (Nardemir, 2014, s. 64). İç kontrol sisteminin sürekli değişen kaynaklara, amaçlara, koşullara ve risklere uyumlu olabilmesi amacıyla idare tarafından takip edilmesi ve gerekli müdahalelerin yapılarak iyileştirilmesi gerekmektedir (Apan & Ceyhan, 2014, s. 183). İzleme unsuru açısından kurum kültürü değerlendirildiğinde yöneticilerin kurum içindeki süreçleri takip etmesi, kurum kültürünü etkileyen bir unsur olarak literatürdeki yerini almaktadır (Yıldırım, 2019, s. 49).

### 3. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür taraması Google Akademik, Dergipark Platformu, YÖK tez merkezi veri tabanlarında “iç kontrol” ve “kurum kültürü” veya bu kavramların İngilizceleri olan “internal control” ve “institutional culture” kavramlarının birlikte taratılmasıyla erişilen yayınlar üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın konusu ve amacıyla benzerlik gösteren çalışmalardan bazılarında ait tarama sonuçları aşağıda verilmiştir.

Üniversitelerdeki iç kontrol sistemine yönelik çalışmalardan bazıları şu şekilde özetlenebilir. Acar ve Akçakanat (2012) çalışmalarında, devlet üniversitelerindeki muhasebe birimi yöneticilerinin iç kontrol sistemini çok önemli olarak algıladıklarını fakat mevcut uygulamalarında eksiklerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Tepeli ve Çiçek (2019) çalışmalarında, üniversitelerde oluşturulan iç kontrol sistemi yapıları arasında ilişkiler bulunduğunu, iç kontrol sisteminin uygulanma seviyesinin genelde iyi seviyede olduğunu, bunların uygulanma düzeylerinin üniversitenin bölümleri arasında ve bu bölümlerin idareci niteliklerine göre farklılaştığı sonucuna varmışlardır. Zorlu (2014) çalışmasında, üniversitelerde kurulacak etkili iç kontrol sisteminin ve iç denetimin üniversitenin sahip olduğu varlıkların muhafazasını, hatalı ve hileli işlemlerin önlenmesini, yönetim politikalarına uyulmasını, muhasebe kayıtlarının doğru tutulmasını, finansal bilgilerin gerçeğe uygun ve zamanında hazırlanmasını sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır..

İç kontrole ilişkin düzenlemelerin, devlet üniversitelerinde oluşturduğu farkındalığı inceledikleri çalışmalarında Uğurlu ve Çukacı (2019), üniversitelerin varlıklarının risklere karşı korunmasının iç kontrol ve iç denetim ile mümkün olacağını belirtirken, Can ve Çetin (2016) de çalışmalarında, iç denetim birimleri ile üniversite üst yönetimleri arasında kontrol ortamının iyileştirilmesine yönelik işbirliğinin güçlendirilmesi gerektiğini, bu üniversitelerde iç kontrol sistemi unsurlarından bilgi ve iletişim ile risk değerlendirme unsurlarında kusurlar bulunduğunu saptamışlardır. Bu konuda bir diğer çalışmada Ayata (2019) çalışmasında, yükseköğretim çalışanlarının iç kontrol öz değerlendirmelerinde cinsiyet, yükseköğretim kurumundaki hizmet süresi, eğitim düzeyi, çalışılan harcama birimi ve iş türü gibi demografik özelliklere bağlı olarak anlamlı farklılıklar belirlemiştir.

Üniversitelerdeki iç kontrol sistemini ve iç denetim faaliyetlerini denetleyen Sayıştay'ın denetim raporlarını inceleyen çalışmasında Altunay (2020), üniversitelerde iç kontrol sisteminin kurulduğu, çoğu üniversitenin iç denetim birimlerinin bulunduğu ancak iç denetçi eksikliği, personel yetersizliği gibi nedenlerle iç kontrol sisteminin izleme faaliyetlerinde eksiklikler yaşandığı ifade edilebilir.

Üniversitelerdeki kurum kültürüne ilişkin yapılan çalışmalarda Erdem, Adıgüzel ve Kaya (2010) Fırat üniversitesindeki akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri ve tercih ettikleri örgüt kültürü eğilimlerini inceledikleri çalışmalarında, akademik personelin üniversitesinin örgüt

kültürünü daha çok hiyerarşi ve pazar kültürü olarak tanımladıklarını fakat hakim olması gereken örgüt kültürü tipinin adhokrasi ve klan kültürü olduğunu ortaya koymuşlardır. İplikçi ve Topsakal (2014) ise çalışmalarında üniversite örgüt kültürü ile yaş, cinsiyet ve eğitim durumu arasında manidar ilişki bulunamamışken, üniversite örgüt kültürü ile kadro türü arasında manidar ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Akyol, Tanrısevdi, Gidiş, Dumlu ve Durdu (2020) bir devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde örgüt kültürünü betimlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında yaygın olarak kullanılan kültür öğeleri olarak ortak değerler, iletişim, demokrasi, hiyerarşik yapı, inançlar olduğu sonucuna vararak, sürekli değişen yönetimler nedeniyle geleneklerin oluşamamasının örgüt kültürünü olumsuz etkileyen bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Aitimbetov (2019) ise Kazakistan'daki akademik örgütlerin kurumsal büyüklükleri ve performans göstergeleri ile örgüt tiplerinin ve performanslarının belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmasında 29 kamu akademik örgütünde kümeleme analizi yapmıştır. Çalışma sonucunda 4 küme olduğu, küme A ve B'deki akademik örgütlerdeki baskın tip kültürünün klan ve piyasa tip kültürü olduğu, küme C ve D'de ise baskın tip kültürünün hiyerarşi kültürü olduğu ifade edilmiştir.

Kurum kültürü ile iç kontrol sistemi arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi üniversiteler üzerinden tespit etmek amacıyla yapılan Ertuğrul (2013)'un çalışmasında Anadolu Üniversitesi birim yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yapılmış ve iç kontrolün tüm kurum üyelerini ve kurumdaki faaliyetleri etkilediğini dolayısıyla iç kontrolün kurumun kültürü ile ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur. Sari vd. (2018) ise çalışmalarında örgüt kültürü, iç kontrol, kurumsal yönetim ve kurumsal verim kavramlarını kamu kurumları üzerinden ele aldıkları çalışmalarında kurumsal yönetim üzerine örgüt kültürünün ve iç kontrolün önemli bir etkisinin var olduğunu sonucuna varılmıştır.

Kurum kültürü ile iç kontrol sistemi arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi özel işletmeler üzerinden tespit etmek isteyen beş çalışma tespit edilmiştir. Pfister (2009)'in iç kontrol ve kurum kültürü etkileşimini incelediği çalışmasında iç kontrol sisteminin ve kültür çerçevesinin faktörler üzerine kurulu olduğu, geniş bir dizi yönetim ilkelerini ve uygulamalarını temsil eden kontrol sonuçlarını etkilediği, kontrol etkinliği sağlayabilmesi için kültürün kontrole olan etkisini ifade eden kapanış faktörleri (closing drivers), açılış faktörleri (opening drivers) ve güçlendirici itici faktörlerinin (reinforcing drivers) karıştırılıp yeniden bir bileşim oluşturmaya ihtiyaç olduğu ortaya konulmuştur. Benzer sonuçlara varan çalışmalara bakıldığında ise Lu ve Wenchang (2015)'in çalışmalarında iç kontrol ve örgüt kültürünün entegrasyonu ile işletmeler sürdürülebilir kalkınmalarını gerçekleştirebileceği sonucuna ulaşılırken, Tüm ve Reyhanoğlu (2015)'in çalışmasında özellikle klan kültürünün geçerli olduğu işletmelerde, iç kontrol sisteminin varlığının örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği, Nakiyaga (2017)'nin çalışmasında, hiyerarşik bir örgüt kültürü arka planına dayalı olarak yöneticilerin örgüt kültürü yöneliminde uyum sağlamada etkili bir rol oynadığı, Yıldırım (2019)'in çalışmasında ise iç kontrol

sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşmayı etkilediği ve bu ilişkide örgüt kültürünün tam aracı rol oynadığı görülmüştür.

Kurum kültürü ile iç denetim faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve varsa etkileşimlerini tespit etmek amacıyla Kuzucu, Doğan ve Mengi (2020)'nin çalışmalarında Türkiye'deki CIA sertifikasına ait iç denetçilere yapılan anketle kültürün iç denetçi ve iç denetim üzerindeki etkisi incelenmiş ve “güç mesafesinin”, “belirsizlikten kaçınmanın”, “toplulukçuluğun ve erilliğin” iç denetim ve iç denetçi üzerine etkisi kısmen desteklendiği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve varsa etkileşimlerini tespit etmek amacıyla yapılan iki çalışma bulunmaktadır. Bulut (2019)'un çalışmasında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde kurumsallaşma süreci ve iç kontrol sistemi arasında yüksek derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve iç kontrol sürecinin kurumsallaşmaya pozitif yönde etki ettiği sonucuna varılmıştır. Hacıhasanoğlu ve Çağlı (2020)'nin çalışmasında ise devlet üniversitelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iç kontrol sistemi arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu ve iç kontrol sisteminin aynı zamanda kurumsallaşma düzeyi üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada “Üniversitelerin iç kontrol sistemlerinde görülen eksikler ile kurum kültürü arasında bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın konusu, bir kamu üniversitesinin kurum kültürü özellikleriyle iç kontrol sistemi arasındaki ilişkinin tespit edilmesi şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada, bir kamu üniversitesinin kurum kültürü özellikleri ile Sayıştay'ın (son beş yıl) raporlarındaki söz konusu üniversitenin iç kontrol sisteminde görülen eksiklikler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın tasarımında karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem, araştırmacının araştırma sorununu anlamak için hem nicel hem de nitel veriler toplayıp birbiriyle bütünleştirip analiz ederek sonuca ulaştığı araştırma yaklaşımıdır (Creswell, 2017, s. 2). Üniversitenin iç kontrol sistemindeki eksikliklerin belirlenmesinde ise nitel yöntem kullanılmış, veriler doküman inceleme tekniği ile toplanılarak analiz edilmiştir. Nitel araştırma yöntemleri doküman analizi ve gözlem gibi veri toplama teknikleriyle oluşturulan analiz türüdür (Baltacı, 2019, s. 370). Doküman incelemesi araştırma da incelenen konuyla alakalı olgu ve olaylar içeren belgelerin analiz edilmesiyle veri sağlanmasına denilmektedir (Karataş, 2015, s. 72). Araştırma konusuyla ilgili; raporlar, arşiv dosyaları, ses kayıtları gibi dokümanlar örnek verilebilir. İki yöntemden elde edilen bulgular karşılaştırılmış ve aralarında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. İlişki kurulan bulgular yorumlanmıştır. Üniversitenin kurum kültürünün belirlenmesinde nicel yöntem kullanılmış, veriler anket tekniği ile toplanılarak analiz edilmiştir. Bu

çalışmada kullanılan ölçek Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen kültür ölçeğinden uyarlanarak hazırlanmıştır. Nicel araştırma yöntemleri ise yaşanan olguları nesnelleştirerek gözlemlenebilir hale getiren ölçülmesini sağlayan araştırma türüdür (Sayım, 2019, s. 58). Anketi en genel tanımıyla “cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sınırlamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi” şeklinde tanımlanabiliriz (Altunışık vd., 2010, s. 78).

Araştırılan üniversitenin iç kontrol sisteminde yaşanan eksikliklerin belirlenebilmesi için Sayıştay’ın bu üniversitede 2013-2020 yılları arasındaki düzenlilik denetimini raporlarına bakılmış ve ortaya konulan eksiklikler değerlendirilmiştir.

Araştırılan üniversitenin kurum kültürünün belirlenebilmesi için bu üniversitedeki alt, orta, üst düzey ve akademik yöneticilere anket<sup>4</sup> uygulanmıştır. Çalışmada örneklem seçilmemiş anakütlenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Anakütlenin 232 kişiden oluştuğu görülmüştür. Bunlardan 11 kişinin birden fazla görevde bulunduğu dikkate alınarak 221 kişinin tamamına anket formu ulaştırılmış ve 155 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anket genellikle yüz yüze uygulanmıştır. Ancak kendisine erişilemeyen veya yüz yüze ankete cevap vermek istemeyen yöneticilere e-posta ile anket formu bağlantısı veya formu gönderilerek anket uygulanmıştır. Bu araştırma, araştırılan üniversitede görev alan yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) 23 ve SmartPLS 3 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach’s Alpha değerine bakılmıştır. Cronbach’s Alpha, Composite Reliability ve faktör analizi yapılırken Smart-PLS (v.3.2.3) programından faydalanılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre T testi uygulanırken, pozisyon, toplam çalışma süresi, birim çalışma süresi, yaşları ve eğitim durumu değişkenlerine göre de One-Way ANOVA (tek yönlü varyans) analizi kullanılmış ve gruplar arasındaki farkı belirleyebilmek için Tukey testi kullanılarak anlamlılık  $p < 0,05$  alınmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın kısıtları aşağıdaki şekildedir:

- Sayıştay Düzenlilik raporunu hazırlayanlardan kaynaklanabilecek eksikliklerin olması ve sonuçları etkilemesi ihtimali her zaman vardır.
- Sayıştay raporlarının 2013-2020 yılları arasını kapsamaması bir kısıttır.
- Üniversitede iç denetim biriminin oluşturulma zamanı ve işleyişi bir kısıttır.
- Üniversitede iç kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesi süreçleri bir kısıttır.

<sup>4</sup> Anket Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu’nun 12.11.2021 tarihli ve 160354 sayılı kararı ile uygun bulunmuştur.

- Bu çalışma, sadece bir kamu üniversitesinde görev yapan yöneticilere yönelik yapılmıştır.
- Ankete cevap veren katılımcıların sübjektif değerlendirmeleri çalışmanın diğer kısıtı olarak ifade edilebilir.

## 5. BULGULAR

### 5.1. Araştırılan Üniversitenin Sayıştay Tarafından Yapılan Denetimlerde Bulunan İç Kontrol Eksikleri

Kamu kurum ve kuruluşları Sayıştay tarafından Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Örgütü (INTOSAI ) denetim standartları çerçevesinde düzenlilik ve performans denetimi olmak üzere iki denetim yöntemiyle denetlenmektedir (Kılıçaslan & Gönüler, 2020, s. 29).

Sayıştay Kanununda düzenlilik denetimi “*kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespiti, kamu idarelerinin mali rapor ve tablolarının, bunlara dayanak oluşturan ve ihtiyaç duyulan her türlü belgelerin değerlendirilerek, bunların güvenilirliği ve doğruluğu hakkında görüş bildirilmesi ve mali yönetim ve iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi*” şeklinde ifade edilmiştir (Sayıştay Kanunu, 2010, sy 36).

Sayıştay denetçileri kurum ve kuruluşların iç kontrol sistemlerini kamu denetimi standartları ile yürürlükteki mevzuat çerçevesinde “Kamu İşletmeleri Denetim Rehberi” ve “Düzenlilik Denetimi Rehberi” usul ve formlarına göre yapmaktadırlar. Sayıştay’ın 2013-2020 yılları arasındaki araştırılan üniversitedeki düzenlilik denetiminde iç kontrol sistemine ilişkin bulunduğu eksiklikler Tablo 1’de verilmiştir.



**Tablo 1. Araştırılan Üniversitenin Sayıştay Düzenlilik Raporları (2013-2020) Değerlendirmesi**

	Tespit Edilen Eksiklikler	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Kontrol Ortamı</b>	Personelin işe alınması, yer değiştirmesi, görevde yükselmesi, yeterlilik performans değerlendirmesi ile disiplin hükümlerine yönelik insan kaynakları politikası belirlenmediği,								X	
	Hassas görevlere ilişkin prosedürlerin henüz tamamlanmadığı,							X	X	
	İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlandığı, eylem planında döner sermaye ile ilgili eylemlerin belirlendiği ancak planın yenilenmesi çalışmalarının ve izleniminin henüz tamamlanmadığı,									X
	İdarenin yaptığı görevlendirmelerde görevler ayrılığı ilkesini mümkün olduğu kadar dikkate aldığı,								X	
	İdarede "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri" ile ilgili eğitim ve bilgilendirme çalışmalarının yapıldığı ancak bu hususta eksikliklerinin bulunduğu,								X	
	Personelin işe alınması, yer değiştirmesi, görevde yükselmesi, yeterlilik performans değerlendirmesi ile disiplin hükümlerine yönelik insan kaynakları politikası belirlendiği ancak uygulamada eksikliklerin bulunduğu,								X	
	Kurumda ihtiyaç analizine dayalı hizmet içi eğitim planlaması yapıldığı ancak eksikliklerin bulunduğu,								X	
	İç kontrol sistemi konusunda eğitim ihtiyacına yönelik bir analizin yapılmadığı,						X	X		
<b>Risk Değerlendirme</b>	Kurumsal risk yönetim çalışmaları için, İdarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç kontrol risklerinin tanımlanmadığı								X	
	İdare kurumsal risklerini belirleme çalışmalarını henüz tamamlamadığı,							X		
	İdare iç kontrol risklerinin henüz belirlenmediği							X		
	İç kontrol riskleri henüz belirlenmediği için risklerin değerlendirilmesinde yapılamadığı,								X	
	İç kontrol riskleri henüz belirlenmediği için risklerin kabul edilebilir düzeye indirilmesine yönelik kontrol faaliyetlerinin de belirlenmediği								X	
	Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış risklerin tanımlanmadığı, alınacak önlemlerin belirlenmediği ve kurumsal risk yönetim yapısının kurulmadığı,						X	X		
	Hangi riskler için hangi kontrol faaliyetlerinin hangi birimler tarafından uygulanması gerektiğini belirten "Sorumlu Birim/Personel-Risk İlişkisi" nin kurulmadığı,						X	X		
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	Kontrol faaliyetleri ve bu faaliyetlerin uygulanmasında sorumlu olacakların belirlenmediği,							X	X	
	Hazırlanan Uyum Eylem Planında Döner Sermaye İşletme Müdürlüğünde iç kontrol sisteminin kurulmasına ilişkin eylemlere yer verilmediği,					X	X			
<b>Bilgi ve İletişim</b>	Kurumda veri kayıt ve dosyalama sistemi mevcut olduğu ancak geliştirmeye ihtiyaç duyulduğu,							X		
	Mevcut bilgi yönetim sistemleri bilgi güvenliğini ve yedekleme gerekliliklerini sağlayacak şekilde oluşturulduğu ancak eksikliklerin bulunduğu,								X	
<b>İzleme</b>	Risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ve kontrol faaliyetlerinin çalışıp çalışmadığının izlenmediği görülmüştür								X	
	Üniversite bünyesinde 2020 yılı içinde görevli iç denetçi bulunmamakla birlikte iç denetçi istihdamına yönelik gerekli işlemlere başlanılmıştır.								X	
	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, üst yöneticinin onayı ile görevlendirilmediği,								X	
	İdarenin tüm birimleri iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirme ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlama çalışmalarının yapılmadığı,									X
	Kurumda iç denetçi kadrolarının boş kaldığı ve bu nedenden dolayı iç denetim çalışmalarının yapılmadığı,								X	
Üst yönetici ve harcama birimleri iç kontrol güvence beyanını imzaladığı, anlaşılmiş olup sonuç olarak iç kontrol sistemi ile ilgili uyum ve yapılandırma çalışmaları yapılmasına rağmen bu hususta önemli eksikliklerin bulunduğu,								X		

**Kaynak: Sayıştay Denetim Raporları (Sayıştay Başkanlığı, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021)**

Tablo 1'de görüldüğü üzere, üniversitenin iç kontrol sistemine yönelik tüm alanlarda eksikler tespit edildiği bu eksikliklerin zamanla giderildiği ve gözle görülür bir iyileşme yaşandığı söylenebilir.

## 5.2. Araştırılan Üniversitenin Kurum Kültürü Araştırması

Araştırma, araştırılan üniversitede görev alan akademik ve idari yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma katılımcılarına ilişkin demografik özellikler Tablo 2’de detaylı olarak verilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	n	%	
<b>Katılımcıların Pozisyonları</b>	<b>İdari personel (şef)</b>	43	27,70
	<b>Alt düzey yönetici (şube müdürü)</b>	23	14,80
	<b>Orta düzey yönetici</b>	19	12,30
	<b>Üst düzey yönetici</b>	11	7,10
	<b>Akademisyen yönetici</b>	59	38,10
	<b>Toplam</b>	155	100,00
<b>Toplam Yönetici Olarak Çalışma Yılı</b>	<b>1 yıldan az</b>	6	3,90
	<b>1-5 yıl arası</b>	46	29,70
	<b>6-10 yıl arası</b>	45	29,00
	<b>11-15 yıl arası</b>	26	16,80
	<b>16 yıl ve fazlası</b>	32	20,60
	<b>Toplam</b>	155	100,00
<b>Birimde Çalışma Yılı</b>	<b>1 yıldan az</b>	10	6,50
	<b>1-5 yıl arası</b>	74	47,70
	<b>6-10 yıl arası</b>	35	22,60
	<b>11-15 yıl arası</b>	18	11,60
	<b>16 yıl ve fazlası</b>	18	11,60
	<b>Toplam</b>	155	100,00
<b>Katılımcıların Cinsiyeti</b>	<b>Kadın</b>	50	32,30
	<b>Erkek</b>	105	67,70
	<b>Toplam</b>	155	100,00
<b>Katılımcıların Yaşı</b>	<b>30-44</b>	67	43,20
	<b>45-59</b>	80	51,60
	<b>60 ve üzeri</b>	8	5,20
	<b>Toplam</b>	155	100,00
<b>Katılımcıların Eğitim Durumları</b>	<b>Ön Lisans</b>	9	5,80
	<b>Lisans</b>	55	35,50
	<b>Yüksek Lisans</b>	31	20,00
	<b>Doktora</b>	60	38,70
	<b>Toplam</b>	155	100,00

Katılımcıların Tablo 2’de verilen demografik özellikleri incelendiğinde, 2/3’ünün erkeklerden oluştuğu, en büyük katılımcı grubunun akademisyen yöneticilerden (n=59; %38,1) ve en küçük katılımcı grubunun ise üst düzey yöneticilerden (daire başkanları) (n=11; %7,1) oluştuğu, toplam yöneticilik süresi 6-10 yıl arası olanların en büyük grubu (n= 45; % 29,0) oluşturduğu, yaş aralığındaki boyutunda en büyük grubun 45-59 (n= 80; % 51,6) yaş arasındaki kişilerden oluştuğu ve akademisyen yöneticilerin çoğunlukta olması nedeniyle de doktora yapanların (n= 60; % 32,7) en büyük grubu oluşturduğu söylenebilir.

## 5.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmanın kurum kültürü ölçeğine faktör analizi uygulanarak nasıl bir faktör yapısına sahip olduğu araştırılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda bütün ifadelerin yeterli faktör yüklerine sahip olduğundan herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılmamasına karar verilmiştir.

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. Bartlett testi ile korelasyon matrisinin istatistiki olarak anlamlılığına bakılmış olup istenen sonuç bu testin anlamlılığının  $p < 0,05$ 'ten küçük olduğu için veri seti faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır (Yaşlıoğlu, 2017). 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir. Tablo 3'te verilen KMO testi değeri ve Bartlett testi sonucuna bakıldığında örneklem analiz için uygundur. Anketin bütün ifadelerinde yapılan Cronbach's Alpha değeri 0,976 olarak bulunmuş olup anket yüksek derecede güvenilir bulunmuştur (Güriş ve Astar 2015:283).

**Tablo 3.** Çalışma Örneğinin Yeterliliği ve Güvenirliliği

<b>Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği</b>		,957
<b>Bartlett's Test</b>	<b>Ki-Kare</b>	3860,247
	<b>Sd.</b>	276,000
	<b>Sig.</b>	,000
<b>Cronbach's Alpha</b>		,976

Bazı uyarılma çalışmaları açımlayıcı (veya açıklayıcı) faktör (AFA) ile başlarken bazıları doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile başlamışlardır (Güvendir & Özkan, 2015). AFA maddeler arasında yapının nasıl olduğu veya yapıda kaç faktör olduğu ve hangi maddelerin hangi faktörleri ölçtüğü kesin olarak bilinmediği durumda kullanılırken DFA bu yapı hakkında güçlü bir teori olması durumunda kullanılır(Orçan, 2018). Bu çalışmada kullanılan ölçek Cameron ve Quinn tarafından 1999 (Kuşcu (2011) tarafından Türkçeleştirilen versiyonu) yılında geliştirilen kültür ölçeğinden uyarlanarak hazırlanmıştır. 5' li Likert ölçeği ile hazırlanan toplam 24 ifade bulunmaktadır. (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum). Bu ifadeler farklı kurum kültürü özelliklerini ölçmeye yöneliktir. Anket dört alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerden her biri bir kurum tipini temsil etmektedir. Bu faktörler; klan tipi (6 madde), hiyerarşi tipi (6 madde), adhokrosi tipi (6 madde) ve pazar tipidir (6 madde).

Cameron ve Quinn ölçeği yurtdışındaki birçok çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamıştır. DFA yöntemi, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 78). Bu nedenle çalışmamızda DFA kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Smart PLS analiz programı küçük örneklemelerde de etkili şekilde çalışır bu özelliği nedeniyle bu araştırma için en uygun yöntem olmaktadır.

**Tablo 4.** Kurum Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	İfadelerin Kısaltılması	(Outer Loadings) Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha Değeri	Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability) Değeri	Açıklanan Ortalama Varyans (Ave) Değeri
Klan	K11	0.783	0.926	0.942	0.775
	K12	0.892			
	K13	0.868			
	K14	0.851			
	K15	0.888			
	K16	0.846			
Adhokrasi	A1	0.883	0.942	0.944	0.736
	A2	0.901			
	A3	0.866			
	A4	0.914			
	A5	0.895			
	A6	0.819			
Pazar	P1	0.820	0.927	0.943	0.732
	P2	0.858			
	P3	0.870			
	P4	0.891			
	P5	0.870			
	P6	0.828			
Hiyerarşi	H1	0.834	0.927	0.944	0.736
	H2	0.871			
	H3	0.785			
	H4	0.864			
	H5	0.895			
	H6	0.894			

Değişkenlerin standartlaştırılmış faktör yükünün 0,50'den büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Faktör yükleri ifadelerin faktör ile ne derecede ilgili olduğunu gösterir. Tablo 2'ye faktör yükleri tüm ifadeler için uygundur. Hair ve arkadaşları (2012, s. 420) her bir yapı için Cronbach alfa değeri 0.70'e eşit veya daha fazla olması durumunda ölçeğin güvenilirliğinin genel olarak kabul edildiğini ileri sürmüşlerdir. Cronbach Alfa değerleri kabul edilen değerlerin üzerinde olduğu için ölçek boyutlarının güvenilir olduğunu gösterir. Fornell ve Larcker (Fornell & Larcker, 1981, s. 2), her bir yapı için Birleşik Güvenilirlik (CR ) değerinin 0.70'i geçmesi gerektiğini, ancak açıklanan ortalama varyansın (AVE) yakınsak geçerliliğinin sağlanması için 0.50 değerini aşması gerektiğini önermektedir. Bileşik güvenilirlik değerleri incelendiğinde ise tüm değerlerin 0.70'in üzerinde olduğu görülebilir bu da boyutların güvenilir olduğunu gösterir. AVE değerleri uyum geçerliliğini vermektedir. Tablo 4 İncelendiğinde AVE değerlerinin uyum geçerliliği kriterine sahip olduğu görülebilir.

#### 5.4. Katılımcıların Yanıtlarına İlişkin Kültür Tiplerinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada araştırma konusu olan kurum kültürü ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Tüm Katılımcılara Göre Kültür Tipleri**

Kültür Tipi	n	Ortalama	Std. Sapma
Klan	155	3,38	0,91
Adhokrasi	155	3,43	0,92
Pazar	155	3,38	0,90
Hiyerarşi	155	3,74	0,85
Toplam	155		

Tablo 5'te de görüldüğü üzere, katılımcıların verdikleri cevaplar bir bütün olarak değerlendirildiğinde araştırılan üniversitede hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu ve bunu pazar ve klan kültürünün izlediği anlaşılmaktadır. Bunun nedeninin kurum içinde çalışanların görev tanımlarının belirli olması ve bu görevlere uygun kişilerin çalıştırılmasıdır. Üniversitede hiyerarşi kültürünün yanında diğer kültür tiplerinin de bulunması kurumun farklı grup ve bölümlerinde farklı kültür türlerinin olabileceği gerçeğiyle açıklanabilir.

Araştırılan üniversitenin son beş yılda yayınlanan Sayıştay düzenlilik raporları incelendiğinde; nitelikli personel istihdamı, iç ve dış risklerin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması, iç kontrol sistemi konusunda gerekli eğitimlerin yapılmadığı, kontrol faaliyetlerin çalışıp çalışmadığının izlenmediği, denetim ve denetçi sayısı konusunda eksiklikler en çok karşılaşılan problemlerdir. Hiyerarşi kültürüne sahip bir kurumda personelin görev tanımının ve prosedürlerinin açıkça belirlenmesi beklenir. Kontrol ortamının eksiksiz olması, risk değerlendirme faaliyetlerinin sürekli yapılması, kurum politikalarının ve yöntemleri açıkça belirtilmeli, koordine edilmiş bir bilgi iletişim sisteminin kurulması ve izleme faaliyetlerinin etkin olması gerekmektedir. 2020 yılı Sayıştay raporu verilerine bakıldığında risk değerlendirme ve bilgi iletişim konusunda eksiklerin giderildiği fakat kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri ve izleme eksikliklerinin devam ettiği görülmektedir. Hiyerarşik yapıya sahip kurumlarda çalışanlar inisiyatif almaktan ve görev tanımları dışında kalan işlerden kaçınmak isterler. Çünkü bu tür kurumlarda sorumluluk üst yönetime yüklenmiş, güç mesafesi yüksek ve yenilikçilikten uzak bir çalışma ortamı vardır. Bunlardan dolayı bu kurumlarda iç kontrol sisteminin işleyişinde aksaklıklar yaşanabilir.

Araştırılan üniversite yöneticilerinin hiyerarşi kültürün yanında diğer kültür tiplerinin algılanması iç kontrol sisteminde aksaklıklara neden olabilir. Bu tür farklılıkları tespit etmek amacıyla çalışmada ANOVA testi yapılmıştır. Kültür türlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı aşağıdaki başlıkta ele alınmıştır.

### **5.3. Demografik Değişkenlere Göre Kurum Kültürüne İlişkin Farklılık Testleri**

Aşağıda katılımcıların demografik özellikleri göz önünde bulundurularak kurum kültürü düzeylerinin farklılaşma durumları analiz edilmektedir.

Verilerin analizden önce normal dağılıp dağılmadığı basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) değerlerine bakılarak kontrol edilmiştir. Uygulamada çarpıklık ve basıklık değerinin +3 ve -3 aralığında

olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Albayrak, 2008, s. 209). Verilerin normal dağılım test sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Normal Dağılım Test Sonuçları

Kültür Tipi	Skewness(Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Klan	-,525	-,136
Adhokrasi	-,478	-,226
Pazar	-,498	-,160
Hiyerarşi	-,824	,591

Tablo 6’ya göre veriler normal dağılıma uyduğu görülmektedir. Bu durumda verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılması gerektiğinden iki grubun söz konusu olduğu durumlarda t testi, ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda ise One-Way ANOVA testi kullanılmıştır.

### 5.3.1. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Kurum Kültürüne İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi

Katılımcıların pozisyonlarına göre kurum kültürü boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Kültür Tipleri

Kültür Tipi	Tanımlayıcı İstatistikler			
	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma
Klan	İdari Personel	43	3.03	1,14
	Alt Düzey Yönetici	23	3.34	0,68
	Orta Düzey Yönetici	19	3.22	0,83
	Üst Düzey Yönetici	11	4,21	0,53
	Akademisyen Yönetici	59	3,55	0,75
	Toplam	155	3,38	0,91
Adhokrasi	İdari Personel	43	3,18	1,10
	Alt Düzey Yönetici	23	3,31	0,62
	Orta Düzey Yönetici	19	3,23	0,96
	Üst Düzey Yönetici	11	4,03	0,68
	Akademisyen Yönetici	59	3,61	0,82
	Toplam	155	3,43	0,92
Pazar	İdari Personel	43	3,16	1,22
	Alt Düzey Yönetici	23	3,48	0,69
	Orta Düzey Yönetici	19	3,13	0,69
	Üst Düzey Yönetici	11	3,92	0,62
	Akademisyen Yönetici	59	3,48	0,76
	Toplam	155	3,38	0,90
Hiyerarşi	İdari Personel	43	3,54	1,04
	Alt Düzey Yönetici	23	3,77	0,78
	Orta Düzey Yönetici	19	3,52	0,79
	Üst Düzey Yönetici	11	4,15	0,64
	Akademisyen Yönetici	59	3,87	0,74
	Toplam	155	3,74	0,74

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların pozisyonlarına göre hiyerarşi kültürü  $4,15 \pm 3,54$  ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bunun nedeni üniversitede görev alan kişilerin kurum içinde ast-üst ilişkileri, görev tanımları ve sorumlulukları yasal düzenlemeler, mevzuatlar, yönetmelikler ile belirlenmiştir. Üniversitede rutin işlerin sağlıklı yürütülebilmesi ve kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için belirlenmiş yasal çerçeveye uyulmasına bağlanabilir.

Katılımcıların görev yaptığı pozisyon ile kurum kültürü bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla One-Way ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Pozisyonlarına Göre Kültür Farklılığını Gösteren One-Way ANOVA Analizi ve Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f	p
Klan	Gruplar arası	15,149	4	3,787	4,978	,001
	Grup içi	114,116	150	,761		
	Toplam	129,264	154			
Adhokrasi	Gruplar arası	9,551	4	2,388	2,952	,022
	Grup içi	121,326	150	,809		
	Toplam	130,877	154			
Hiyerarşi	Gruplar arası	5,364	4	1,341	1,863	,120
	Grup içi	107,929	150	,720		
	Toplam	113,293	154			
Pazar	Gruplar arası	7,335	4	1,834	2,293	,062
	Grup içi	119,929	150	,800		
	Toplam	127,264	154			

\*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Kurum kültürünün çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way ANOVA analizi sonucunda, klan kültürü ( $F_{2154} = 3,787$ ;  $p < .05$ ), adhokrasi ( $F_{2-154} = 2,288$ ;  $p < .05$ ) kültür tipleri üniversitedeki pozisyonları açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. ANOVA testinden sonra belirlenen anlamlı farklılığın hangi eğitim durumu grubundan kaynaklandığını belirlemek gerekmektedir. ANOVA analizi sonrası hangi çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi test edilmiştir. Varyansların pozisyonlarına göre durumu ( $p > .05$ ) için homojen olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, Tukey çoklu karşılaştırma testi tercih edilmiştir.”Tukey testi sonucu Tablo 9’da verilmiştir. Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, üst düzey (ort=**4,03**) ve akademik yöneticilerin (ort=**3,55**) idari personele (ort= **3.03**) göre klan kültürünü daha yüksek algılamaktadır. Adhokrasi kültürü ise üst düzey yöneticilerin (ort=**4,03**) idari personelden (ort=**3,18**) daha yüksek algılanmaktadır.



**Tablo 9.** Katılımcıların Pozisyonların İlişkin Tukey Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Çoklu Karşılaştırmalar Tukey Testi					
Kültür Tipi	(I) Pozisyonunuz	(J) Pozisyonunuz	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P
Klan	İdari Personel	Alt Düzey Yönetici	-0,31682	0,22532	0,625
		Orta Düzey Yönetici	-0,19706	0,24028	0,924
		Üst Düzey Yönetici	-1,18111*	0,29471	0,001
		Akademisyen Yönetici	-0,52549*	0,17489	0,026
	Alt Düzey Yönetici	İdari Personel	0,31682	0,22532	0,625
		Orta Düzey Yönetici	0,11976	0,2704	0,992
		Üst Düzey Yönetici	-0,8643	0,31975	0,058
		Akademisyen Yönetici	-0,20867	0,21441	0,867
	Orta Düzey Yönetici	İdari Personel	0,19706	0,24028	0,924
		Alt Düzey Yönetici	-0,11976	0,2704	0,992
		Üst Düzey Yönetici	-0,98405	0,33046	0,028
		Akademisyen Yönetici	-0,32843	0,23008	0,611
	Üst Düzey Yönetici	İdari Personel	1,18111*	0,29471	0,001
		Alt Düzey Yönetici	0,8643	0,31975	0,058
		Orta Düzey Yönetici	0,98405*	0,33046	0,028
		Akademisyen Yönetici	0,65562	0,28645	0,154
	Akademisyen Yönetici	İdari Personel	0,52549*	0,17489	0,026
		Alt Düzey Yönetici	0,20867	0,21441	0,867
		Orta Düzey Yönetici	0,32843	0,23008	0,611
		Üst Düzey Yönetici	-0,65562	0,28645	0,154
Adhokrasi	İdari Personel	Alt Düzey Yönetici	-0,12942	0,23233	0,981
		Orta Düzey Yönetici	-0,05467	0,24775	0,999
		Üst Düzey Yönetici	-0,84813*	0,30388	0,046
		Akademisyen Yönetici	-0,428	0,18033	0,128

Üniversiteler homojen bir yapı olmaktan çok birbirinden farklı küçük alt birimleri bünyesinde barındıran heterojen bir yapılar olarak görülmektedir (Gizir, 2007, s. 252). Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, üst düzey (ort=4,03) ve akademik yöneticilerin (ort=3,55) idari personeler (ort= 3,03), göre klan kültürünü arasında klan kültürünü daha yüksek görülmektedir. Klan kültüründe paylaşılan değerler ve hedefler, uyum, katılım, bireysellik ve “bizlik” duygusu önemlidir. Adhokrasi kültürünü ise üst düzey yöneticilerin (ort=4,03) idari personelerden (ort=3,18) daha yüksek görülmektedir.

Üniversite yöneticisinin, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici ya da akademisyen yönetici olup olmaması kurumun kültürünü ve iç kontrolü algılama biçimlerine etki etmektedir (Ertuğrul, 2012, s. 146). Kurum yöneticisi, yanında çalışan insanların özelliklerini iyi bilmelidir. İdari personelin yöneticilerin üstlerin emirlerine uyması kültüre bağlı olarak değişecektir. İdari yapıda iyi bir iletişim sisteminin uygulanması, iletişim becerisi iyi olan yöneticilerle mümkün olabilir (Şahin, 2007, s. 73). Üst düzey yöneticilerin astlarına karşı tutum ve davranışları idari personelin yukarıdan gelen bilgileri doğru şekilde algılayıp algılamamalarının da etkisi bulunmaktadır (Polatoğlu, 1988, s. 93).

Üst düzey yöneticiler 5018 sayılı kanuna göre iç kontrol sisteminin kurulması, sürdürülmesi ve izlenmesinden sorumludur. İdari personel ise kendine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmekten sorumludur. Kurum içerisinde etkin bir iç kontrolün oluşturulabilmesi için kurumun ihtiyacı olan gerekli bilgileri toplayacak, depolayacak ve gerekli birimlere tam ve zamanında iletecek nitelikli personel gerekmektedir (İbiş & Çatıkkaş, 2012, s. 102). Kurumun hedeflerine ulaşmasında

karşılaşılabilecek olası risklerin krize dönüşmeden belirlemeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Kurumun kültürüne hâkim bir yönetici kurumun iç kontrol sisteminin gelişen yönlerini görebilir, olası riskleri engellemek için önlemler alabilir böylelikle sistemin devamlığını sağlayabilir. Kurum içerisinde umursamaz bir kültürün söz konusu olduğu durumlarda ise riskli olan konuların gözden kaçmasına sebep olacaktır (Yıldırım, 2019, s. 48). Görev ayrılığı ilkesi gereği, yolsuzluk ve hata gibi riskleri içeren faaliyetlerin tek bir çalışan yerine birden fazla çalışanın sorumluluğuna verilmesi yerinde olacaktır (Tepeli & Çiçek, 2019, s. 335). Görev ayrımının belirgin çizgileri her durumda kültüre bağlı olarak şekillenecektir. Ayrıca kurumlarda mali süreçler ve diğer karar süreçleri için prosedürler belirlenmeli ve yazılı şekilde ilgili personele iletilmelidir. İç kontrolün izleme unsuru ile kurum kültürü yakından ilişkilidir. İzleme unsuru iç kontrol sisteminin bir bütün olarak değerlendirilmesidir. Yönetici izleme faaliyetini kendisi gerçekleştirebileceği gibi, bu faaliyet için iç denetçi ya da orta düzey bir yönetici görevlendirebilir (Ertuğrul, 2013, s. 77).

Üst düzey yöneticiler, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve KMYKK'de belirtilen diğer görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden sorumludurlar. Klan kültür tipinde işbirliği, ortak değerlerin paylaşılması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların kurumla bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri önemlidir (İşcan & Timuroğlu, 2007, s. 123). Üst düzey yöneticiler ve akademisyen yöneticiler ekip çalışmasının önemli olduğu, esnek süreçlerin bulunduğu ve kurumun geniş bir aile olarak görüldüğü klan kültürünün algılanması anlaşılabilir niteliktedir. Çalışanların kendilerini aktif ve ilgili olan büyük bir ailenin parçası olarak görürler. Yöneticiler arasında takım çalışması, iletişim ve fikir birliği kolaylıkla sağlanabilir. İdari personelin kendine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmesi yeterli görülmeli, kendinden fazla bir şeyler katması ise pek beklenmemelidir.

Adhokrasi kültürünün baskın olduğu bir ortamda çalışma ortamının dinamik, yaratıcı olması, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir (İşcan & Timuroğlu, 2007, s. 123). İç kontrol sistemi, kurumun belirlenmiş hedeflerine ulaşması, faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için tasarlanmış bir süreçtir. İç kontrol sisteminin etkin olmasında üst düzey yöneticiler yaratıcı ve yenilikçi davranabilirler. Bu kültürde idari personelin günlük faaliyetleri yerine getirmesi sürecinde yaratıcı ve yenilikçi davranması beklenmemelidir. Bu nedenle adhokrasi kültürünün üst düzey yöneticilerin idari personele göre baskın olması anlaşılabilir niteliktedir.

### **5.3.2 Katılımcıların Toplam Çalışma Yılına Göre Kurum Kültürüne İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi**

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre kurum kültürü boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Katılımcıların Toplam Çalışma Yılına Göre Kültür Tipleri

Kültür Tipi	Tanımlayıcı İstatistikler			
	Toplam Yöneticilik Yılı	n	Ortalama	Std. Sapma
Klan	1 Yıldan Az	6	3,08	1,27
	1-5 Yıl Arası	46	3,25	0,883
	6-10 Yıl Arası	45	3,61	0,759
	10-15 Yıl Arası	26	3,1	1,07
	16 Yıl ve Fazlası	32	3,54	0,901
	<b>Toplam</b>	155	3,38	0,916
Adhokrasi	1 Yıldan Az	6	3,3	1,33
	1-5 Yıl Arası	46	3,36	0,884
	6-10 Yıl Arası	45	3,66	0,848
	10-15 Yıl Arası	26	3,18	1,03
	16 Yıl ve Fazlası	32	3,42	0,876
	<b>Toplam</b>	155	3,43	0,921
Pazar	1 Yıldan Az	6	3,13	1,3
	1-5 Yıl Arası	46	3,22	0,844
	6-10 Yıl Arası	45	3,62	0,797
	10-15 Yıl Arası	26	3,17	0,976
	16 Yıl ve Fazlası	32	3,49	0,97
	<b>Toplam</b>	155	3,38	0,909
Hiyerarşi	1 Yıldan Az	6	3,41	1,31
	1-5 Yıl Arası	46	3,62	0,804
	6-10 Yıl Arası	45	3,98	0,719
	10-15 Yıl Arası	26	3,54	0,981
	16 Yıl ve Fazlası	32	3,8	0,873
	<b>Toplam</b>	155	3,74	0,857

Katılımcıların toplam çalışma yılına göre hiyerarşi kültürü  $3,98 \pm 3,41$  ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Hiyerarşik yapı mevcut olan kurumdaki idari faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan bir çeşit yapılanmadır. Katılımcılar görev aldıkları pozisyonların gerekliliğine göre yazılı kurallara uymaları, görev ve sorumluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle katılımcıların deneyimlerine göre hiyerarşi kültürünü benimsemeleri anlaşılabilir.

Katılımcıların toplam çalışma yılı ile kurum kültürü bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla One-Way ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Katılımcıların Toplam Çalışma Yılına Göre Kültür Farklılığını Gösteren One-Way ANOVA Analizi ve Sonuçları

Kurum Kültürü		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f	p
Klan	Gruplar arası	6,457	4	1,614	1,972	0,102
	Grup içi	122,807	150	0,819		
	<b>Toplam</b>	129,264	154			
Adhokrasi	Gruplar arası	4,375	4	1,094	1,297	0,274
	Grup içi	126,502	150	0,843		
	<b>Toplam</b>	130,877	154			
Piyasa	Gruplar arası	5,642	4	1,411	1,74	0,14
	Grup içi	121,622	150	0,811		
	<b>Toplam</b>	127,264	154			
Hiyerarşi	Gruplar arası	5,071	4	1,268	1,757	0,144
	Grup içi	108,222	150	0,721		
	<b>Toplam</b>	113,293	155			

\* $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların çalıştıkları toplam yöneticilik yaptıkları süreye göre kurum kültürü algısında p değerinin 0,05'ten büyük olduğu göz önüne alındığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Tablo 11'de görüldüğü gibi toplam çalışma yılına göre hiyerarşi kültürü  $3,98 \pm 341$  ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Hiyerarşi kültürünün kurumsal prosedürlere hakim ve resmi nitelikte olması nedeniyle yöneticilerin tecrübelerine göre baskın olması anlaşılabilir niteliktedir.

### 5.3.3. Katılımcıların Birim Çalışma Yılına Göre Kurum Kültürüne İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi

Katılımcıların birimlerindeki çalışma sürelerine göre kurum kültürü boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12.** Birim Çalışma Yıllarına Göre Kültür Tipleri

Tanımlayıcı İstatistikler				
Kültür Tipi	Birimde yönetici olarak çalışma yılınız	n	Ortalama	Std. Sapma
Klan	1 Yıldan az	10	3,01	1,14
	1-5 yıl arası	74	3,29	,860
	6-10 yıl arası	35	3,63	,820
	10-15 yıl arası	18	3,11	1,01
	16 yıl ve fazlası	18	3,75	,939
	<b>Toplam</b>	155	3,38	,916
Adhokrasi	1 Yıldan az	10	3,21	1,14
	1-5 yıl arası	74	3,35	,870
	6-10 yıl arası	35	3,72	,834
	10-15 yıl arası	18	3,06	,977
	16 yıl ve fazlası	18	3,64	,988
	<b>Toplam</b>	155	3,43	,921
Pazar	1 Yıldan az	10	3,03	1,06
	1-5 yıl arası	74	3,32	,783
	6-10 yıl arası	35	3,61	,911
	10-15 yıl arası	18	3,09	1,13
	16 yıl ve fazlası	18	3,67	,955
	<b>Toplam</b>	155	3,38	,909
Hiyerarşi	1 Yıldan az	10	3,40	1,06
	1-5 yıl arası	74	3,72	,763
	6-10 yıl arası	35	3,94	,821
	10-15 yıl arası	18	3,50	1,05
	16 yıl ve fazlası	18	3,87	,936
	<b>Toplam</b>	155	3,74	,857

Tablo 12'de görüldüğü gibi katılımcıların yaptıkları birime göre hiyerarşi kültürü  $3,94 \pm 3,40$  ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Hiyerarşi kültüründe kontrole dayalı bir yönetim şekli hâkimdir. Yönetim şekli uyum ve işlerin düzenli şekilde işlemesidir. Çalışanların görev tanımları yazılı kurallar ve politikalarla belirlenmiştir. Bu nedenle katılımcıların görev aldıkları birime göre hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu istatistikî verilerle kanıtlanmaktadır.

Katılımcıların birimde çalışma yılı ile kurum kültürü bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı belirlemek amacıyla One-Way ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13.** Katılımcıların Birime Göre Kültür Farklılığını Gösteren One-Way ANOVA Analizi ve Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	f	p
Klan	Gruplar arası	7,946	4	1,986	2,456	,048
	Grup içi	121,319	150	,809		
	Toplam	129,264	154			
Adhokrasi	Gruplar arası	7,239	4	1,810	2,196	,072
	Grup içi	123,638	150	,824		
	Toplam	130,877	154			
Pazar	Gruplar arası	6,392	4	1,598	1,983	,100
	Grup içi	120,873	150	,806		
	Toplam	127,264	154			
Hiyerarşi	Gruplar arası	3,954	4	,988	1,356	,252
	Grup içi	109,339	150	,729		
	Toplam	113,293	154			

\*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların çalıştıkları birimde görev yaptıkları süreye göre kurum kültürü algısında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way ANOVA analizi sonucunda, klan kültürü (F2-154= 2,456; p<.05) yöneticilerin birimlerinde çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, klan kültürü birimlerinde 16 yıl ve fazlası (ort=3,75) çalışan yöneticiler ile 1 yıldan az (ort=3,01) çalışan yöneticilere göre daha yüksek algılandığı görülmektedir.

**Tablo 14.** Katılımcıların Birime Göre Kültür Farklılığını Tukey Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Çoklu Karşılaştırmalar Tukey Testi					
Kültür Tipi	(I) Biriminiz	(J) Biriminiz	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P
Klan	1 yıldan az	1-5 yıl arası	-,40415	0,27386	0,580
		6-10 yıl arası	-,62847	0,29701	0,219
		11-15 yıl arası	-,20707	0,31574	0,965
		16 yıl ve fazlası	,84064*	0,32354	0,010
	1-5 yıl arası	1 yıldan az	,40416	,27386	0,580
		6-10 yıl arası	-,22433	,18682	0,751
		11-15 yıl arası	,19708	,21410	0,889
		16 yıl ve fazlası	-,43650	,22664	0,308
	6-10 yıl arası	1 yıldan az	,62847	,29701	0,219
		1-5 yıl arası	,22433	,18682	0,751
		11-15 yıl arası	-,21217	,24301	0,416
		16 yıl ve fazlası	,20707	,25413	,919
	11-15 yıl arası	1 yıldan az	,20707	,31489	,965
		1-5 yıl arası	-,19708	,21410	0,889
		6-10 yıl arası	-,42140	,24301	0,416
		16 yıl ve fazlası	-,63357	,27480	0,149
	16 yıl ve fazlası	1 yıldan az	,84064*	0,32354	0,010
		1-5 yıl arası	,43650	,22664	0,308
		6-10 yıl arası	,21217	,25413	0,919
		11-15 yıl arası	,63357	,27480	0,149

Katılımcıların görev yaptıkları birim de görev yaptıkları süreye göre klan kültürünü 16 yıl ve daha fazla görev yapan yöneticiler ile 1 yıldan daha az görev yapan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Klan kültürünün en temel özelliği çalışanların kuruma

bağlılıklarıdır. Birimlerinde 16 yıl ve daha fazla çalışan yöneticilerin birimlerine uzun yıllar boyunca katkı sağladıkları ve kurumu bir aile olarak gördükleri söylenebilir.

### 5.3.4 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kurum Kültürüne İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi

Katılımcıların kültür tiplerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

**Tablo 15.** Cinsiyetlerine Göre Kültür Farklılığını Gösteren One-Way ANOVA Analizi ve Sonuçları

	Cinsiyetiniz	n	Ortalama	$\bar{X}$ Standart Sapma	Standart Sapma	f	t	p
Klan	Kadın	50	3,37	,80762	,11422	3,305	-0,15	0,881
	Erkek	105	3,39	,96718	,09439			
Aldhokrasi	Kadın	50	3,58	,80055	,11321	4,708	0,114	0,131
	Erkek	105	3,35	,96956	,09462			
Pazar	Kadın	50	3,46	,73331	,10371	9,072	0,125	0,421
	Erkek	105	3,34	,98290	,09592			
Hiyerarşi	Kadın	50	3,76	,77163	,10913	1,756	0,153	0,874
	Erkek	105	3,73	,89925	,08776			

\*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kurum kültürü algısında p değerinin 0,05'ten büyük olduğu göz önüne alındığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Tablo 15'te görüldüğü katılımcıların cinsiyetlerine göre de hiyerarşi kültürü (kadınlar 3,76 erkekler 3,73) ile en yüksek ortalamaya sahiptir.

### 5.3.5. Katılımcıların Yaşlarına Göre Kurum Kültürüne İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi

Katılımcıların yaşlarına göre kurum kültürü boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Kültür Tipleri

Tanımlayıcı İstatistikler				
Kültür Tipi	Yaşınız	n	Ortalama	Std. Sapma
Klan	30-44	67	3,35	,963
	45-59	80	3,40	,904
	60 ve üzeri	8	3,43	,689
	<b>Toplam</b>	155	3,38	,916
Adhokrasi	30-44	67	3,39	,997
	45-59	80	3,45	,870
	60 ve üzeri	8	3,43	,858
	<b>Toplam</b>	155	3,43	,921
Pazar	30-44	67	3,33	1,00
	45-59	80	3,42	,842
	60 ve üzeri	8	3,45	,738
	<b>Toplam</b>	155	3,38	,909
Hiyerarşi	30-44	67	3,70	,898
	45-59	80	3,77	,844
	60 ve üzeri	8	3,77	,712
	<b>Toplam</b>	155	3,74	,857

Tablo 16’da görüldüğü yaşlarına göre hiyerarşi kültürü  $3,77 \pm 3,70$  ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Katılımcıların yaşlarına göre ile kurum kültürü bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı belirlemek amacıyla One-Way ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Kültür Farklılığını Gösteren One-Way ANOVA Analizi ve Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	f	p
Klan	Gruplar arası	,115	2	,058	0,68	0,934
	Grup içi	129,149	152	,850		
	<b>Toplam</b>	129,264	154			
Adhokrasi	Gruplar arası	,133	2	,067	0,077	0,926
	Grup içi	130,744	152	,860		
	<b>Toplam</b>	130,877	154			
Piyasa	Gruplar arası	,367	2	,184	0,22	0,803
	Grup içi	126,897	152	,835		
	<b>Toplam</b>	127,264	154			
Hiyerarşi	Gruplar arası	,146	2	,073	0,098	0,907
	Grup içi	113,148	152	,744		
	<b>Toplam</b>	113,293	154			

\* $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların yaşlarına göre kurum kültürü algısında p değerinin 0,05’ten büyük olduğu göz önüne alındığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.



### 5.3.6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kurum Kültürüne İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi

Katılımcıların eğitim durumlarına göre kurum kültürü boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kültür Tipleri

Tanımlayıcı İstatistikler				
Kültür Tipi	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma
Klan	Ön lisans	9	3,66	,885
	Lisans	55	3,07	,989
	Yüksek Lisans	31	3,27	,902
	Doktora	60	3,68	,762
	<b>Toplam</b>	155	3,38	,916
Adhokrasi	Ön lisans	9	3,24	,866
	Lisans	55	3,19	,927
	Yüksek Lisans	31	3,32	,980
	Doktora	60	3,73	,825
	<b>Toplam</b>	155	3,43	,921
Pazar	Ön lisans	9	3,31	,940
	Lisans	55	3,19	,999
	Yüksek Lisans	31	3,29	,960
	Doktora	60	3,61	,749
	<b>Toplam</b>	155	3,38	,909
Hiyerarşi	Ön lisans	9	3,92	,833
	Lisans	55	3,56	,951
	Yüksek Lisans	31	3,63	,833
	Doktora	60	3,93	,750
	<b>Toplam</b>	155	3,74	,857

Tablo 18’de de görüldüğü gibi katılımcıların eğitim durumlarına göre hiyerarşi kültürü  $3,93 \pm 3,92$  ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Katılımcıların eğitim durumuna göre ile kurum kültürü bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı belirlemek amacıyla One-Way ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 19’da verilmiştir

**Tablo 19.** Eğitim Durumlarına Göre Kültür Farklılığını Gösteren One-Way ANOVA Analizi ve Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Klan	Gruplar arası	11,457	3	3,819	4,895	,003
	Grup içi	117,807	151	,780		
	<b>Toplam</b>	129,264	154			
Adhokrasi	Gruplar arası	9,446	3	3,149	3,915	0,10
	Grup içi	121,431	151	,804		
	<b>Toplam</b>	130,877	154			
Piyasa	Gruplar arası	5,456	3	1,819	2,255	,084
	Grup içi	121,808	151	,807		
	<b>Toplam</b>	127,264	154			
Hiyerarşi	Gruplar arası	4,738	3	1,579	2,197	,091
	Grup içi	108,555	151	,719		
	<b>Toplam</b>	113,293	154			

\* $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Kurum kültürünün çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way ANOVA analizi sonucunda, klan kültürü (F2-

154= 4,895;  $p < .05$ ), adhokrasi ( $F_{2-154} = 3,915$ ;  $p < .05$ ) kültür tipleri eğitim durumları açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, klan kültürünü doktora mezunlarının (ort=3,68) lisans (ort=3,07) mezunlarına göre daha yüksek algılandığı görülmektedir. Adhokrasi kültürünü ise doktora mezunları (ort=3,73) ve lisans (ort=3,07) mezunlarına göre daha yüksek algılandığı görülmektedir.

**Tablo 20.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Tukey Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Çoklu Karşılaştırmalar Tukey Testi					
Kültür Tipi	(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P
Klan	Ön lisans	Lisans	0,58788	0,3176	0,254
		Yüksek Lisans	0,3871	0,33445	0,655
		Doktora	-0,01389	0,31574	1
	Lisans	Ön lisans	-0,58788	0,3176	0,254
		Yüksek Lisans	-0,20078	0,19837	0,743
		Doktora	-,60177*	0,16489	0,002
	Yüksek Lisans	Ön lisans	-0,3871	0,33445	0,655
		Lisans	0,20078	0,19837	0,743
		Doktora	-0,40099	0,19537	0,174
	Doktora	Ön lisans	0,01389	0,31574	1
		Lisans	,60177*	0,16489	0,002
		Yüksek Lisans	0,40099	0,19537	0,174
Adhokrasi	Ön lisans	Lisans	0,04983	0,32245	0,999
		Yüksek Lisans	-0,08184	0,33955	0,995
		Doktora	-0,49537	0,32056	0,413
	Lisans	Ön lisans	-0,04983	0,32245	0,999
		Yüksek Lisans	-0,13167	0,2014	0,914
		Doktora	-,54520*	0,1674	0,008

İdari personeli genellikle lisans mezunu, üst düzey ve akademisyen yöneticilerin ise doktora mezunu olduğu bilinmektedir. Klan ve adhokrasi kültürünün farklı algılanması yöneticilerin pozisyonlarına göre algılanan farklılıkla örtüşmektedir.

Üst düzey ve akademik yöneticilerde klan kültürünün olumlu olması iç kontrol sistemini olumlu yönde etkilemektedir. Kurumda kontrol ortamı biçimsel olmayan ama sosyal ilişkilerin etkili olduğu, sadakatin ve karşılıklı güvenin yüksek olduğu bir kurum kültürü olmasına katkı sağlamaktadır. Üniversiteler, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda, kuruldukları şehrin ve ülkenin önemli katkılar sağlamaktadırlar. Akademisyen yöneticilerin idari görevlerinin yanında akademisyen olarak bilimsel görevleri de bulunmaktadır. Üst düzey ve akademisyen yöneticilerin adhokrasi kültürünün dinamik, yaratıcı bir ortamının oluşturması yenilikler ve riskler alabilmesi kurumun uzun vadede büyümesine ve yeni kaynaklar elde etmesine katkı sağlayabilir.

## 6. SONUÇ

Araştırma son beş yıla ait Sayıştay düzenlilik raporlarında görülen iç kontrol sistemi eksikleri ve Cameron-Quinn kültür tipleri ile arasındaki ilişki ele alınmıştır. Kurumda algılanan kültür tipi ile iç

kontrol sisteminde görülen eksikliklerin arasındaki ilişki farklılık testleri kavramsal çerçeve dikkate alınarak yapılmıştır.

Devlet üniversitelerinde 5018 sayılı iç KMYKK ile iç kontrol sistemi kurulması zorunludur. İç kontrol sisteminin kurulması ve izlenmesinden üst düzey yönetici olan “rektör” sorumludur. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda üniversite yöneticilerinin görev ve sorumlulukları verilmiştir. Kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmesi ve çalışanlar ile paylaşılması, kurumda ihtiyaç duyulan alanlarda eğitimlerin verilmesi, harcama yetkisinin kullanılması, yönetici ve personele iş verme, yönlendirme, yaptıkları işleri kontrol etme, cezalandırma, ödüllendirme, eğitim verme, işini değiştirme ve izin verme yetkisi, kuruma alınacak personelin seçimi, değerlendirilmesi, karara bağlanmasından üst yönetim sorumludur.

Quinn ve Cameron kültürlerini dört farklı türe ayırır: Hiyerarşi kültüründe düzen ve kurallar önemlidir. Kurumsal prosedürler belirlidir. İşler bürokratik ilerler. Pazar kültüründe kurum amaçlarına ulaşmak için ortak bir amaç belirlenir. Hedefler somuttur ve rekabet ortamı yüksek seviyededir. Klan kültürü tipin de ise örgütsel bağlılık ve ekip çalışması yüksektir. Kurum çalışanları aile gibidir. Adhokrasi kültürü girişimci, yenilikçi esnek kültür yapısını temsil etmektedir. Bu tür kurum kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar inisiyatif ve risk almaktan çekinmezler. Adhokrasi kültüründe, hiyerarşilerden farklı olarak, odaklanılan bir güç veya otorite ilişkileri yoktur.

Son beş yıllık Sayıştay raporları incelendiğinde nitelikli personel alınması, yer değiştirmesi, görevde yükselmesi, kurumun risk değerlendirme çalışmaları ve izleme çalışmalarında eksiklikler olduğu görülmektedir. Katılımcıların verileri bir bütün olarak incelendiğinde hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu ve diğer kültür tiplerinin hiyerarşiyi izlediği anlaşılmaktadır. Bu durum bir kurumun farklı bölüm ve gruplardan oluşabileceği ve farklı kültür tiplerin algılanabileceği gerçeğiyle açıklanabilir. Araştırılan üniversite yöneticilerinin hiyerarşi kültürün yanında diğer kültür tiplerinin algılanması iç kontrol sisteminde aksaklıkların nedeni olabilir.

Araştırmanın uygulama bölümünde yer verilen farklılık testleri kavramsal çerçeve göz önüne alınarak yapılmıştır. Kurumda çalışan yöneticilerin; toplam yöneticilik yaptıkları süre, birimlerinde çalışma süreleri, cinsiyetleri ve yaşlarına göre algıladıkları kültürde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kurum kültürü algıları pozisyonlarına ve eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu ANOVA testi tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılığın hangi pozisyonda görev yapan yöneticilerden kaynaklandığını anlamak için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma sonucunda klan kültürünün pozisyonlarına göre algısı idari personel ve akademisyen yönetici arasında; orta düzey yöneticiler ile üst düzey yönetici arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü ise idari personel ile üst düzey yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına göre anlamlı farklılığın

hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma sonucunda klan kültürü ve adhokrasi eğitim durumuna göre algısı lisans ve doktora mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Klan kültürü, çalışanların kendilerini ailenin bir parçası olarak gördükleri, kurumda aktif bir şekilde rol aldıkları kültür tipidir. Üst düzey yöneticiler kurumda karar alınmasında aktif şekilde rol oynamaktadır fakat idari personel alınan görevleri yerine getirmekle sorumludur. Adhokrasi kültürü çalışanların risk alması, yenilikçi ve girişimci olamaya teşvik eden kültür tipidir. Kurumda Adhokrasi lisans ve doktora mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kurum da üst düzey yöneticilerin eğitim durumların genel olarak doktora olduğu idari personel ve alt düzey yöneticilerin eğitim durumlarının genel lisans olduğu bilinmektedir Üst düzey yöneticiler iç kontrol sisteminin kurulması sürdürülmesi ve izlenmesinden sorumludur. Klan ve adhokrasi kültürünü idari personele göre farklı algılarıyla iç kontrol sistemi açısından anlaşılabilir niteliktedir. Klan kültürüne sahip bireyler kendilerini kurumun bir parçası gibi hissedip kurumda daha aktif rol almaktadırlar. İdari personel ise kendine verilen görev ve sorumluluklar içinde üst yönetime karşı sorumludur. İdari personelin kurumda yenilikler getirmesi beklenmez. Sayıştay raporları incelendiğinde özellikle kurumda algılanan farklı kültür tiplerinin sıklıkla rastlanan eksikliklere sebep olabileceği söylenebilir.

Bu çalışma bir kamu üniversitesinde çalışan yöneticilere yapılmıştır. Tüm üniversitelere genelleme yapılabilmesi için daha geniş örneklemeler üzerinde çalışması gerekmektedir. Bu çalışmada üniversite yöneticilerinin mevcut kültürüne ilişkin algıları ile son beş yıla ait Sayıştay düzenlilik raporlarındaki eksiklikler incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda üniversite çalışanların tercih ettiği kurum kültürü, çalışan performanslarının iç kontrol sistemine etkisi vb. konularda araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, (1981). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf>
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (2003). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>
- 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, (2010). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6085.pdf>
- Acar, D., & Akçakanat, Ö. (2012). Devlet üniversitelerinin muhasebe birimlerinin iç kontrol sistemine ilişkin algı düzeyleri ile mevcut uygulamalarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 1-17.
- Aitimbetov, M. (2019). *Akademik örgütlerin performans göstergelerine göre kümelenmesi ve kümelerdeki örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi: Kazakistan devlet üniversitelerinde bir araştırma* [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, B., Tanrısevdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N., & Durdu, İ. (2020). Üniversitede örgüt kültürü: Bir devlet üniversitesi, eğitim fakültesi örneği. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 18-38. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.2m>
- Albayrak, A. S. (2008). Çok değişkenli istatistik tekniklerinin varsayımları. İçinde Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (3. Baskı). Asil Yayın Dağıtım.

- Altunay, M. A. (2020). Kamu üniversitelerinin iç kontrol ve iç denetim sorunları: Sayıştay denetim raporları üzerine bir inceleme. *İçinde Denetimde Seçme Konular 6 İç Denetim İç Kontrol Sektörel Uygulamalar*. Gazi Kitabevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. bs). Sakarya Yayıncılık.
- Apan, M., & Ceyhan, İ. (2014). Coso İç Kontrol Modeli'nin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Bir hastane uygulaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 179-198.
- Avan, B. (2017). *Kurumsal yönetim ve iç kontrol ilişkisi* [Uzmanlık Tezi]. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Ayata, İ. (2019). *İç kontrol özdeğerlendirme prosedürleri: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 79-99.
- Bakkal, H., & Kasımoğlu, A. (2012). İç kontrol sistemine karşılaştırmalı bir bakış. *Mevzuat Dergisi*, 15(178), 1-14.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/0000-0003-2550-8698>
- Baskıncı, Ç. (2015). Kurumsal yönetim uygulamalarında iç kontrol sisteminin önemi: Borsa İstanbul şirketleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), 163-180.
- Bulut, E. (2019). *Kurumsallaşma ile iç kontrol sistemi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi örneği* [Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/488386>
- COSO. (2013). *Internal control—Integrated framework executive summary*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Creswell, J. W. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş* (M. Sözbilir, Çev.; 2. bs). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, C., & Can, E. N. (2016). Devlet üniversitelerinde iç kontrol sisteminin işleyişine yönelik bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 108-140.
- Domnisoru, S., Ogarcă, R., & Dragomir, I. (2017). Organizational culture and internal control. *Audit Financiar*, 15(148), 628-643.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., & Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.
- Erdoğan, S. (2009). *İç kontrol sistemi: Kamu iktisadi teşebbüsleri için iç kontrol modeli önerisi* [Planlama Uzmanlığı Tezi]. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- Ertuğrul, A. N. (2012). *İç kontrol ile kurum kültürünün etkileşimi ve Anadolu Üniversitesi birim yöneticileri kapsamında bir uygulama* [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuğrul, A. N. (2013). İç kontrol ile kurum kültürü ilişkisi ve Anadolu Üniversitesi araştırması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 63-100.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Günay, D. (2004). *Üniversitenin neliği, akademik özgürlük ve üniversite özerkliği*. 1-15.
- Gürkan, N. Z. (2009). *Türk kamu mali yönetiminde iç denetim ve iç denetim algısı* [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güvendir, M. A., & Özkan, Y. Ö. (2015). Türkiye'deki eğitim alanında yayımlanan bilimsel dergilerde ölçek geliştirme ve uyarlama konulu makalelerin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 23-53.
- Hacıhasanoğlu, T., & Çağlı, T. (2020). İç kontrol sisteminin kurumsallaşma üzerine etkisi: Devlet üniversiteleri üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 3(2), 132-147.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., M. Ringle, C., & A. Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hatunoğlu, Z., Nurettin, K., & Killi, M. (2012). İç kontrolün muhasebe sistemindeki hata ve hilelerin önlenmesindeki rolü üzerine bir alan çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 169-189.
- İbiş, C., & Çatıkkaş, Ö. (2012). İşletmelerde iç kontrol sistemine genel bakış. *Sayıştay Dergisi*, 85, 95-121.
- İplikçi, F. N., & Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: Ampirik bir çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Karahan, M. (2017). Türkiye, ABD ve AB'de muhasebe denetiminin karşılaştırılması. *Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 274-288.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kesik, A. (2005). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu bağlamında ve AB sürecinde Türk kamu iç mali kontrol sistemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 94-114.
- Kılıçaslan, A., & Gönüler, M. (2020). *Sayıştay denetimi*. Gazi Kitabevi.
- Kuşcu, P. Ç. (2011). *Örgüt kültürü ve iş yeri zorbalığı: İŞKUR ve ORS örneği* [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzucu, M., Doğan, S., & Mengi, B. T. (2020). Kültürün iç denetçi ve iç denetim üzerine etkisi ve Türkiye'de iç denetçiler üzerine bir araştırma. *TİDE AcademIA Research*, 2(1), 33-70.
- Lu, X. U., & Wenchang, L. I. (2015). The study on relationship between internal control and enterprise culture based on corporate governance mechanism. *International Business and Management*, 10(1), 82-87.
- Nakiyaga, B. (2017). *How organisational culture affects internal control effectiveness: The role played by top management* [Yüksek Lisans Tezi]. Handelshögskolan vid Karlstad universitet Karlstad Business School.
- Nardemir, M. S. (2014). *İç kontrol yapısının kurumsal yönetim ile ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.



- Orçan, F. (2018). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi: İlk hangisi kullanılmalı? *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 9(4), 414-421. <https://doi.org/10.21031/epod.394323>
- Pfister, J. A. (2009). *Managing organizational culture for effective internal control*. Physica- Verlag Springer.
- Polatoğlu, A. (1988). Türk kamu örgütlerinde ast ve üst arasında iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 21(2), 85-98.
- Sağlar, J., & Şen, Ö. (2021). Kamu üniversitelerinde E-İç kontrol sistemlerinin kullanımı üzerine bir araştırma. *Turkish Studies-Economics*, 16(3), 1245-1259. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.52188>
- Sağol, F. (2013). *Kurum kültürü analizi: Milli Eğitim Bakanlığı ilkökul ve ortaokuluna yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sari, M., Lubis, A., Maksun, A., Lumbanraja, P., & Muda, I. (2018). The influence of organization's culture and internal control to corporate governance and its impact on bumh (state-owned enterprises) corporate performance in indonesia. *Journal of Applied Economic Sciences*, 3(57), 673-684.
- Sayım, F. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma ve tez yazım yöntemleri* (3. bs). Seçkin Yayıncılık.
- Sayıştay Başkanlığı. (2014). *Süleyman Demirel Üniversitesi 2013 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*.
- Sayıştay Başkanlığı. (2015). *Süleyman Demirel Üniversitesi 2014 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*.
- Sayıştay Başkanlığı. (2016). *Süleyman Demirel Üniversitesi 2015 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*.
- Sayıştay Başkanlığı. (2017). *Süleyman Demirel Üniversitesi 2016 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*.
- Sayıştay Başkanlığı. (2018). *Süleyman Demirel Üniversitesi 2017 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*.
- Sayıştay Başkanlığı. (2019). *Süleyman Demirel Üniversitesi 2018 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*.
- Sayıştay Başkanlığı. (2020). *Süleyman Demirel Üniversitesi 2019 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*.
- Sayıştay Başkanlığı. (2021). *Kamuda stratejik yönetim kurumsal risk yönetimi iç kontrol sistemi*. [https://sayistay.gov.tr/files/813\\_Kamuda%20Stratejik%20Y%C3%B6netim%20%C4%B0%3%A7%20Kontrol%20Sistemi%202021%20\(1\).pdf](https://sayistay.gov.tr/files/813_Kamuda%20Stratejik%20Y%C3%B6netim%20%C4%B0%3%A7%20Kontrol%20Sistemi%202021%20(1).pdf)
- Sökmen, A., Benk, O., & Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimleri* (2. bs). Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler: Okul kültürü* (4.). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tahtlı, F., & Gökçen, B. A. (2019). Etkin bir iç kontrol sisteminin işletmedeki hileleri önlemedeki rolü ve perakende sektöründe bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 177-205. <https://doi.org/10.29106/fesa.548087>
- Tepeli, M., & Çiçek, H. (2019). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde iç kontrol sisteminin uygulanma düzeyi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 327-365.
- Tunçay, D. (2011). *İç kontrol ile iç denetimin bağımsız denetim açısından önemi ve bir anket çalışması* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Tüm, K., & Reyhanoğlu, M. (2015). İç kontrol sisteminin örgüt kültürünü belirlemedeki rolü. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 395-422.
- Türedi, H., & Karakaya, G. (2015). COSO İç kontrol modeli ve kontrol ortamı. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 602, 67-76.
- Türk Dil Kurumu. (2021). “Kurum” sözcüğü. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=kurum>
- Uğurlu, F., & Çukacı, Y. C. (2019). Kamu kurumlarında iç kontrol sisteminin yapısı, işleyişi: Üniversitelere yönelik bir araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 10(1), 13-38.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yıldırım, F. (2019). *İç kontrol ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Zorlu, M. (2014). *Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda iç kontrol ve iç denetim: Bir devlet üniversitesinde uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
06.25.2022 / 25.06.2022Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.30.2023 / 30.06.2023

## İŞ YÜKÜ FAZLALIĞININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: İSTİSMARCI YÖNETİMİN ARACILIK ETKİSİ\*

### A RESEARCH ON THE EFFECT OF EXCESS WORKLOAD ON ORGANIZATIONAL SILENCE DIMENSIONS: MEDIATION EFFECT OF ABUSIVE SUPERVISION

İlkay DİRİN<sup>1</sup>, Gaye ATİLLA<sup>2</sup>

**ÖZ:** İş yükü fazlalığı, iş görenlerin örgüt içerisindeki davranışlarında etkili olabilecek bir faktördür. Örgütsel sessizlik davranışı da iş görenlerin iş yükü fazlalığından etkilenebilecek bir değişkendir. Bu çalışmada, iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü kamuda görevli 612 öğretmenden anket yolu ile elde edilen veriler kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizleri; korelasyon, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve bu ilişkide istismarcı yönetimin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Örgütsel Sessizlik, İş Yükü Fazlalığı, İstismarcı Yönetim.

**ABSTRACT:** Workload excess may affect employees' behavior in an organizational context. Organizational silence behavior could also be affected by the workload excess. In this study, the mediating role of abusive supervision in the relation between workload excess and the dimensions of organizational silence was investigated with the data gathered by a questionnaire from 612 public school teachers. The analyzing of data was made with correlation, exploratory factor analysis and structural equation modeling tests. As a result of the findings, a significant relation between workload excess and all the dimensions of organizational silence and abusive supervision had a mediating role in this relation were determined.

**Keywords:** Organizational Silence, Workload Excess, Abusive Supervision.

\* Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Gaye ATİLLA danışmanlığında İlkay DİRİN tarafından "İstismarcı Yönetim ve İşyükü Fazlalığının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyicilik Rolü" başlığı ile tamamlanarak 05.05.2021 tarihinde savunulan Doktora tezinden türetilmiştir.

1. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, [ilkaydirin@gmail.com](mailto:ilkaydirin@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5400-1688>

2. Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, [gayeatilla@sdu.edu.tr](mailto:gayeatilla@sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-1421-917X>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

Purpose of the research; The aim of this study is to determine whether abusive management has a mediating role in the effect of teachers' workload on organizational silence sub-dimensions.

### Research Questions

It is possible to list the questions that will be tried to be answered within the scope of the research as follows:(a) Is overwork a statistically significant predictor of abusive management?(b) Is abusive management a statistically significant predictor of organizational silence sub-dimensions?(c) Is overwork a statistically significant predictor of organizational silence sub-dimensions?(d) Does it have a mediating role in the relationship between abusive management, overwork and organizational silence sub-dimensions?

### Literature Review

Organizational silence; employees do not deliberately disclose their behavioral, cognitive and emotional evaluations to senior management on matters related to their organizations. Organizational silence, which is based on the belief of employees about organizational problems, that they will be confronted with the coercion of the organization, is a common phenomenon that occurs due to the non-disclosure of existing ideas and opinions. Workload is defined as the ratio of workloads in the workplace to the available resources. Resources in the workplace are divided into three as psychological, social and organizational resources. These resources are; It reduces work-related physiological and psychological expenses, serves as a tool to achieve business goals, and provides intrinsic motivation for personal learning and development. Abusive management; It is defined as the degree of perception of employees' constant, verbal and non-verbal hostile behaviors excluding violence against them.

### Methodology

The sample of the study consists of 700 teachers who were determined in accordance with the random sampling method. All of the questionnaires sent to the teachers were returned, and a total of 612 questionnaires were evaluated, 88 of which had missing information in the preliminary examination. Research data were collected using the questionnaire technique. The questionnaire form used in the research; organizational silence, abusive management and workload redundancy scales consist of four parts and there are 35 statements in total.

### Results and Conclusions

In this study, the effect of excess workload on organizational silence sub-dimensions was investigated. As a result of the analyzes made, it was seen that the excess workload had positive and significant effects on the accepting silence and defensive silence dimensions, and negative and significant effects on the prosocial silence. The effect of the workload on the most accepting silence dimension was determined. Secondly, the effect of excess workload on abusive management was investigated. As a result of the analysis, it was seen that the workload has a positive and significant effect on abusive management. As a result of the analysis, it was seen that abusive management had positive and significant effects on accepting and defensive silence dimensions, and negative and significant effects on prosocial silence. Finally, it has been tried to determine whether abusive management has a mediating role in the relationship between excessive workload and organizational silence. In this context, it is seen that abusive management has a partial mediating role in the effect of excessive workload on the accepting silence dimension.

## 1. GİRİŞ

Örgütler, insanlardan oluşan değişken yapılardır. 1900'lü yılların başından beri örgütleri ve örgütleri oluşturan insanları anlamaya yönelik pek çok araştırma yürütülmüş ve bu araştırmalar ile yüksek performans gösteren örgütlerin oluşturulması hedeflenmiştir. Günümüzde gelinen noktada, örgütlerin insan sermayelerinin örgütlere rekabet avantajı sağladığı anlaşılmış ve iş gören davranışları önem kazanmıştır. Örgütler açısından rekabetçi bir yapıda olmak, varlıklarını sürdürmeleri için yeterli olmamakta, sahip olunan insan kaynağı ile fark yaratma öne çıkmaktadır. Ancak, örgütler için iş görenleri örgüt hedefleri doğrultusunda istenilen davranışlara yönlendirebilmek kolay değildir. Bu kapsamda günümüzün yüksek tempolu iş yaşamı, iş görenden giderek daha fazla katkı sağlamasını, daha yoğun çalışmasını beklemekte ve iş görende daha fazla stres yaratmaktadır (Şeşen, 2010: 68; Arık ve Seyhan, 2016).

Örgütlerin iş görenlerinden daha fazla istifade edecek şekilde onları işin içine çekebilmeleri, ancak fikirlerini özgürce dile getirebilecekleri bir iş ortamı yaratmaları koşuluyla gerçekleşebilecektir. İş görenlerin örgüte daha yapıcı katılım sağlayabilmeleri, bilgi birikimlerinin yüksek ve istenilen nitelikte olmasına bağlıdır. Bilgi birikimlerinin artırılması için iş görene yatırım yapılması kaçınılmaz bir durumdur. Bilgi birikimi yüksek ve düşünceleri yöneticiler tarafından dikkate alınan iş görenin, kendine güveni ve örgüte katkısının artacağı değerlendirilmektedir.

İş görenleri, örgütleri ile mümkün olduğu kadar bütünleştirme ve yüksek performans göstermeleri için örgütlerce çeşitli uygulamalar meydana getirilmiştir. Bunlara; iş zenginleştirme ve iş gören güçlendirme uygulamaları, örgütsel takım araştırmaları, toplam kalite yönetimi, tabana yayılan örgütsel demokrasi uygulamalarını örnek olarak göstermek mümkündür. Ortaya konan bu uygulamalara rağmen, bazı sebepler dolayısıyla iş görenlerin bazen örgütlerine karşı duyarsız oldukları ve çoğu kez sessizlik davranışında buldukları hususu, birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. İş gören sessizliğinin, yaratıcı fikirlerin gelişmesini engellediği ve örgütsel gelişim ve uyum sağlamayı olumsuz etkilediği düşünülmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 52).

2020 yılı başında tüm dünyayı etkileyen pandemi süreci, birçok iş dalındaki iş görenin araştırma koşullarının değişmesine sebep olmuştur. Öğretmenlerin uzaktan eğitim adı altında yeni eğitim ve öğretim metotları kullanmaları, aynı zamanda hem evde hem okulda ders işlemeleri söz konusu olmuş, yeni eğitim ve öğretim metotları ile ilgili birçok toplantıya ve eğitime katılmaları gerekmiş ve bu durum halihazırdaki iş yüklerinin artmasına neden olmuştur. Öğretmenlerin maruz kaldığı iş yükünün artmasının, mesleklerini gerektiği gibi icra etmelerini engelleyebileceği ve örgütsel sorunlarla daha az ilgilenerken sessiz kalmalarına sebep olabileceği düşünülmektedir.

İstismarcı yönetim, iş görenler ve örgütler üzerinde yıkıcı etkileri olan ve örgütsel davranış yazınına görece yakın geçmişte giren bir kavramdır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim, örgütleri bütün

olarak olumsuz etkileyebilen ve işlevsel olmayan bir davranış biçimi olarak ele alınmaktadır (Xu vd., 2015: 763). Bu yönetim tarzının iş göreni yargılayıcı, iletişim olanaklarını kısıtlayıcı, güvenini ve motivasyonunu azaltıcı örgütsel sessizlik ortamına yol açabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda istismarcı yönetimin öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı öngörülmektedir.

İş yükü fazlalığı algısı yüksek iş görenlerin örgüt lehine daha az gönüllü çaba gösterecekleri, daha az miktarda sorumluluk almayı tercih edecekleri; iş yükü fazlalığı algısı düşük olan iş görenlerin ise kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ve örgüt lehine gönüllü katkı sağlayabilecekleri görüşünü destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Ng ve Feldman, 2012; Dedahanov, 2016; Park vd., 2018; Wu vd., 2018). Bu araştırmaların hiç birisinde bağımlı değişken olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarının ve örgütsel sessizliğin nedeni olabilecek değişkenlerin aracı olarak kullanılmadığı görülmektedir. Buna göre çalışma, iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde, istismarcı yönetimin aracılık rolünü tespit etme amacını taşımaktadır. Böylelikle, alan yazına ve iş görenlerin davranışlarını anlama konusunda uygulayıcılara faydalı olunması amaçlanmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Örgütsel Sessizlik

İş görenlerin örgütsel problemler hakkında, örgütün zorlamaları ile karşı karşıya kalınacağına ilişkin inançlara dayanan örgütsel sessizlik, mevcut olan fikir ve görüşlerin açıklanmamasına bağlı olarak meydana gelen ortak bir olgudur (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Pinder ve Harlos (2001: 334), örgütsel sessizliği; iş görenlerin örgütlerine ilişkin konularda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini üst yönetime kasıtlı şekilde açıklamamaları şeklinde tanımlamaktadır.

Üçok ve Torun (2015: 29) ve Çakıcı (2010: 18-31)'ya göre iş gören sessizliğinin asıl sebeplerini bağlamsal (bireysel, örgütsel, yönetsel) ve korku ile algılanan risk unsurları olarak iki temel boyutta ele almak mümkündür. Bireysel nedenlere; deneyim eksikliği, dış kontrol odaklı olma, düşük düzeyde başarıma ihtiyacı, öz saygı eksikliği, düşük iş pozisyonu, iletişim kaygıları, örgütsel nedenlere; kültüre sessizlik ikliminin hakim olması, sağır kulak sendromu, haksızlığın yaygın olması ve itaat kültürünün görülmesi, hiyerarşik yapı ve son olarak yönetsel nedenlere ise; üstler tarafından desteklenmeme, mesafeli ilişkiler, üste güvensizlik duyulması, üstlerin üstü kapalı düşünceleri ve farklı görüşlere açık olmamaları örnek olarak gösterilebilir. İş gören sessizliğinin ikinci temel nedeni olan korku ve algılanan risk faktörü ise, olumsuz biri olarak görülme, ilişkilere zarar verme ve cezalandırılma korkularını içermektedir. Çakıcı (2008) tarafından bir yükseköğrenim kurumunda yapılan çalışmada, iş görenlerin hangi konulara sessiz kaldıkları, sessizliğin nedenleri ve sonuçlarının iş görenlerce ne şekilde algılandığı problemleri ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş gören sessizliğinin nedenleri; yönetsel ve

örgütsel kaynaklı, korku kaynaklı ve deneyim eksikliği kaynaklıdır. Deneyimsiz ve bilgi eksikliği olan iş görenlerin, “büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir” anlayışını benimsedikleri saptanmıştır.

İş gören sessizliği ile ses çıkarma davranışının, birçok çalışmada bütüncül şekilde ele alındığı görülmektedir (Rafferty ve Restubog, 2011; Kulualp, 2015; Lam ve Xu, 2018). Bu çalışmalardan hareketle; iş görenler genel olarak edilgen özellik gösteriyor ve geri çekilme dürtüsüyle davranışlar sergiliyorsa kabullenici sessizlik ya da kabullenici ses çıkarma, kendini koruma veya korku dürtüsüyle davranıyorsa savunmacı sessizlik ya da savunmacı ses çıkarma, proaktif ve iş birliği dürtüsü ile davranış gösteriyorsa prososyal sessizlik ya da prososyal ses çıkarma davranışı gösterdiğinden bahsetmek mümkündür (Van Dyne vd., 2003: 1362; Çakıcı, 2010: 31). Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizlik; kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik olarak üç boyutta ele alınmıştır.

Çakır (2010: 35-37) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel sessizliğin örgütsel boyutta beş önemli sonucu olduğu belirtilmiştir. Birincisi, örgütlerin gelişmesi ve ilerlemesini önünde engel olmasıdır. İkincisi, iş görenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamalarıdır. Bilişsel uyumsuzluk, iş görenin inançları ile davranışlarının farklı olmasıdır (Morrison ve Milliken 2000: 720). Üçüncüsü, örgütsel karar alma sürecinin zarar görmesidir. Dördüncüsü, örgütsel değişimin zarar görmesi, yenilikçiliğin sekteye uğramasıdır. Beşincisi ise, iş görenlerden alınan geri bildirimlerin, sorunları ortaya koyucu değil, yönetimin duymak isteyeceği şekilde gerçekleşmesidir.

Sessiz kalmanın iş görenler üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Perlow ve Williams (2003) tarafından küçük ve büyük işletmelerdeki iş görenler ve bürokratlarla mülakat şeklinde yapılan çalışmada, sessizliğin iş görenler üzerinde psikolojik olarak yıpratıcı etki bıraktığı tespit edilmiştir. Sessizlik davranışı iş görenlerde aşağılanma, zarar verici sinirlenme, kin gütmeye gibi duygulara sebep olabilmekte ve böylece örgütsel iletişimi zehirlenmekte, yaratıcılığı ve üretkenliği yok etmektedir. Gerek istismarcı yönetim uygulamaları gerek iş yükü fazlalığı algısının örgütler için yıkıcı etki göstererek örgütsel sessizlik davranışına yol açtığı düşünülmektedir (Chiaburu vd., 2008; Lam ve Xu, 2018). Örgütsel gelişimin önünde engel oluşturan bu davranışların sebeplerinin irdelenerek ortaya konması gerektiği değerlendirilmektedir.

## **2.2. İş Yükü Fazlalığı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

İş yükü, iş yerindeki görev yüklerinin, elde mevcut olan kaynaklara oranı olarak tanımlanmaktadır. İş yerindeki kaynaklar psikolojik, sosyal ve örgütsel kaynaklar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu kaynaklar; işle ilgili fizyolojik ve psikolojik giderleri azaltmakta, iş hedeflerine ulaşmada araç olarak görev yapmakta ve kişisel öğrenme ve gelişim için içsel motivasyon sağlamaktadır (Weigl vd., 2016: 1776).

İş yükü değerlendirmesi, öznel ve nesnel olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Öznel iş yükü, iş gören tarafından yapılan ve doğrulanabilen iş miktarı ve zorluğudur. Nesnel iş yükü değerlendirmesi,

bireylerin algıladıklarından bağımsız olarak değişik yöntemlerle yapılabilmektedir. Örneğin, iş görenin belirli bir zamanda ne kadar iş yaptığının ortaya konması, iş yeri kayıtlarından yapılan işin kontrol edilmesi veya yöneticinin yapılan işi değerlendirmesi gibi (Bowling ve Kirkendall, 2012: 223; Coverman, 1989: 969-971).

Birçok iş, özellikle hizmet ve eğitim sektörleri için, sadece nesnel iş yükü değerlendirmesinin geçerli olduğunu söylemek doğru olmayacaktır (Keser, 2006: 105). İş görenlerin, işlerinin az veya çok olması, kolay veya zor olmasına yönelik algılamalarına, öznel iş yükü adı verilmektedir (Bowling ve Kirkendall, 2012: 223; Coverman, 1989: 969-971). Öznel iş yükü, iş görenlerin bireysel standartlarına göre tespit edilmektedir. Bazı iş görenlerce kolay görülebilen bir iş, bazı iş görenlerce zor olarak nitelendirilebilir. Günümüzün iş ortamında, makine-iş gören etkileşimi giderek artan oranda gerçekleşmekte ve iş görenden, fiziksel ve zihinsel daha çok katkı sağlaması beklenmektedir (Harputlu, 2014: 57). Böylece, nesnel ve öznel iş yükü değerlendirmesi, giderek karmaşıklaşmaktadır. Araştırmada iş yükü, iş görenlerin algılarını yansıtacağından dolayı, iş yükü terimi ile iş yükü algısı terimi aynı anlamda kullanılmıştır.

İş yükü fazlalığının sonuçlarını, iş gören sağlığına ve iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İş yükü fazlalığının iş gören sağlığına ilişkin olumsuz sonuçlarının başında stres olgusu bulunmaktadır. İş yükü fazlalığının bir başka iş gören sağlığına ilişkin sonucu, psikolojik gerginliktir (psychological strains). İş görenin, zihinsel iş yükünün ağır olması ve işi üzerinde kontrolünün bulunmaması halinde psikolojik gerginlik ve hastalıklarla karşılaşma riskinin yüksek olduğu iddia edilmektedir (Theorell ve Karasek, 1996: 10). İş yükü fazlalığının iş gören sağlığına ilişkin sonuçlarından bir başkası, fiziksel gerginliktir (physical strains). İş yükü fazlalığı, zihinsel olduğu kadar fiziksel olarak da iş görenleri yıpratmaktadır. İş yükü fazlalığının iş gören sağlığına ilişkin sonuçlarından bir diğeri de, işe yönelik tutumlardır (Job attitudes). İşe yönelik tutumlar, iş görenin işine yönelik duyguları, düşünceleri ve bağlılığına ilişkin değerlendirmeleridir.

İş yükü fazlalığının iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlarının başında performans olgusu bulunmaktadır. İş yükü fazlalığı algısının iş gören performansı üzerinde genellikle olumsuz yönde etki gösterdiği ifade edilmektedir (Ali ve Farooqi, 2014; Karatepe, 2013). İşten ayrılma niyetinin, iş yükü fazlalığının iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlarından biri olduğu düşünülmektedir. İş yükü algısı fazlalığının işe devamsızlığı artırdığı, iş tatmini düşürdüğü ve işten ayrılma niyetini artırdığı değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da iş yükü fazlalığının iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlarından biri olarak düşünülme, iş yükü fazlalığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin olumsuz yönde olması beklenmektedir (Bowling ve Kirkendall, 2012: 230). Verimlilik karşıtı iş davranışları (counter productive work behavior), iş yükü fazlalığının iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlarından biridir. Verimlilik karşıtı iş davranışları, örgüt ve diğer iş görenler



üzerinde zararlı etkiler göstermesi beklenen davranışlardır. İş yükü fazlalığının, verimlilik karşısı iş davranışlarını olumlu yönde artırdığı düşünülmektedir (Ugwu, 2017).

İş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin altında kaynakların muhafazası teorisinin yattığı düşünülmektedir. İş yerindeki kaynaklar psikolojik, sosyal ve örgütsel kaynaklar olarak üçe ayrılmaktadır. Bu kaynaklar genel olarak iş yerindeki örgütsel hedeflere ulaşmada araç olarak kullanılmaktadır (Weigl vd., 2016: 1776). Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen Kaynakların Muhafazası Teorisi'ne göre stresli bir durumla karşılaşan iş gören, sahip olduğu kaynakları korumak maksadıyla kasıtlı olarak yöneticiye işle ilgili hususlarda geri bildirimde bulunmama gibi düzenleyici tedbirlere başvurmaktadır (Wu vd., 2018: 1-2).

Çalışmanın örneklemini olan öğretmenler bağlamında, iş yükü fazlalığı algısı yüksek olan öğretmenlerin performans kaynaklı sıkıntıları ve ses çıkarmaya zamanlarının olmaması nedeniyle sessiz kalacakları değerlendirilmektedir (Chiaburu vd., 2008; Dedahanov vd., 2016; Park vd., 2018). Gelecek nesilleri yetiştiren ilk ve orta öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin sessiz kalması ve eğitim sisteminde karşılaşılabilecekleri sıkıntıları dile getirmemelerinin ülkemizin eğitim sisteminin gelişimini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Park vd. (2018) tarafından Çin'de çalışan 222 iş görenle birlikte yapılan araştırmada istismarcı yönetim, cinsiyet eşitsizliği, iş yükü fazlalığı kaynaklı ruhsal sıkıntı ve iş gören sessizliği arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Yürütülen çalışma sonuçlarına göre iş gören sessizliği ile iş yükü fazlalığı kaynaklı ruhsal sıkıntı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğu görülmüş, ayrıca iş yükü fazlalığı kaynaklı ruhsal sıkıntının, istismarcı yönetim ve iş gören sessizliği arasında aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Wu vd. (2018) tarafından Çin'deki 12 imalat firmasında çalışan 318 iş görenle yapılan araştırmada; yıkıcı liderlik, iş karmaşıklığı (job complexity), rol stresinin alt boyutları (rol belirsizliği, rol çatışması, ve iş/rol yükü fazlalığı) ve iş gören sessizliği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre rol belirsizliği, rol çatışması ve rol yükü fazlalığı ile iş gören sessizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.

İş yükü fazlalığı algısı yüksek iş görenlerin örgüt lehine daha az gönüllü çaba gösterecekleri, daha az miktarda sorumluluk almayı tercih edecekleri; tam tersi durumda yani iş yükü fazlalığı algısı düşük iş görenlerin ise kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ve örgüt lehine gönüllü katkı sağlayabilecekleri görüşünü destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Dedahanov, 2016; Ng ve Feldman, 2012; Park vd., 2018; Wu vd., 2018). İş yükü fazlalığı algısının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisine yönelik kısıtlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır (Wynen vd., 2020). Araştırmanın genel kapsamı çerçevesinde bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkileri araştırmaya değer bulunmaktadır. Bu kapsamda iş yükü fazlalığı algısının kabullenici sessizlik davranışı

üzerindeki etkisine yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

**H<sub>1a</sub>:** *İş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

**H<sub>1b</sub>:** *İş yükü fazlalığının savunmacı sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

**H<sub>1c</sub>:** *İş yükü fazlalığının prososyal sessizlik üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

### **2.3. İş Yükü Fazlalığı ve İstismarçı Yönetim İlişkisi**

İstismarçı yönetim; iş görenlerin, yöneticilerin kendilerine karşı sürekli, şiddet hariç sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışlarının algılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000: 178). Tanımdan anlaşılacağı gibi, istismarçı yönetim kavramının dört önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Birincisi, yönetici tarafından iş görene yöneltilmiş davranışlar sürekli olmalıdır. İkincisi, iş görence bu davranışın düşmanca olarak algılanması gerekmektedir. Üçüncüsü, bu davranış fiziksel olarak şiddet içermemelidir. Son olarak da bu davranış yönetici tarafından kasıtlı olarak yapılmalıdır (Tepper, 2007: 265).

İstismarçı yönetim iş görenlerde sadece yöneticiye karşı bir tepki doğurmamakta, aynı zamanda, örgütün kendisine karşı da bir tepki ortaya çıkarmaktadır (Mitchel ve Ambrose, 2007: 1165). Buradan hareketle, istismarçı yönetim tarzının örgütlerde istenmeyen sapkın davranışlara neden olacağı değerlendirilmektedir (Üçok ve Turgut, 2014). Yapılan araştırmaların, istismarçı yönetim algısı yüksek iş görenlerin örgüt lehine daha az çaba gösterecekleri; tam tersi durumda yani istismarçı yönetim algısı düşük iş görenlerin ise kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ve örgüt lehine gönüllü katkı sağlayabilecekleri görüşünü desteklediği görülmektedir (Frazier ve Bowler, 2015; Kiewitz vd., 2016; Lam ve Xu, 2018; Naz, 2018; Ouyang vd., 2018; Rafferty ve Restubog, 2011; Wang ve Jiang, 2015; Xu vd., 2015).

Araştırmalarda genellikle istismarçı yönetime maruz kalan iş görenlerin davranışlarının ortaya konulduğu, fakat yöneticileri bu davranışa iten sebeplerin pek irdelenmediği görülmektedir (Eissa ve Lester, 2017: 307). Yukarıda bahsedilen sebeplerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** *İş yükü fazlalığının istismarçı yönetim algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

## 2.4. İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

İstismarcı yönetim üzerine yapılan çalışmalarda, istismarcı yönetimin sonuçlarının genel olarak tutumlar, iyi olma hali (well-being), örgütsel adalet algısı, iş yeri davranışları, performans ve ailevi sonuçlar kapsamında ele alındığı görülmektedir (Zhang ve Liao, 2015; Martinko vd., 2013; Tepper, 2007). İstismarcı yönetim uygulamalarını önlemenin en etkili yollarından biri olarak ses çıkarma davranışı gösterilmektedir. Bunun için örgütlerde sağlıklı olarak işleyen yukarı doğru iletişim kanallarının açık olması gerektiği düşünülmektedir (Preismuth, 2012: 25). İş görenlerin ses çıkarma davranışında bulunabilmeleri için sessizlik davranışlarının yıkılması gerekmektedir (Naz, 2018).

Sosyal Kimlik Teorisi'ne (Tajfel, 1972) göre bireyin davranışları kendisini ait hissettiği toplumsal kategoriye göre şekillenmektedir (Miles, 2012: 289). Yönetici pozisyonundaki bireyler, örgütsel bağlama bağlı olarak kendilerini örgütün diğer iş görenlerinden farklı bir konumda görebilmektedirler. Yöneticilerin, astların davranışlarını kendi otoritelerini zedeleyen bir şekilde algılamaları, onların sosyal kimlik algılarını tehlikeye düşürerek istismarcı yönetim uygulamalarında bulunmalarına yol açabilmektedir (Tepper vd., 2017: 139). Diğer yandan mağdur kaynaklı suç teorisi (Aquino, 2000) açısından; iş görenlerin kişilik özelliklerinin etkisiyle yöneticilerinin sıradan davranışlarını çalışma arkadaşları ile kıyaslayarak istismarcı olarak yorumlayabilecekleri düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, yöneticilerinin davranışlarını istismarcı olarak algılayan öğretmenlerin sessizlik davranışında bulunabileceği değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Rafferty ve Restubog (2011) tarafından Filipinler'de tam zamanlı çalışan 175 iş gören-yönetici çifti ile yapılan araştırmada; istismarcı yönetim algısı, örgüt temelli öz saygı (*organizational-based self-esteem*), işin anlamlılığı (*meaning of work*), etkileşimsel adalet, prososyal sessizlik ve prososyal ses çıkarma davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, istismarcı yönetim algısı ile prososyal sessizlik ve prososyal ses çıkarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. İstismarcı yönetim algısı ile prososyal ses çıkarma davranışı arasındaki ilişkide etkileşimsel adalet algısının aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Lam ve Xu (2018) tarafından Güneydoğu Çin'deki bir devlet üniversitesinin 360 yeni mezunu iş gören ile yapılan araştırmada; istismarcı yönetim, güç mesafesi, algılanan örgütsel politikalar ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. İstismarcı yönetim ile savunmacı sessizlik arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmış, istismarcı yönetim ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyicilik rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre güç mesafesi algısı yükseldikçe, istismarcı yönetim ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişki de kuvvetlenmektedir. Güç mesafesi ve savunmacı sessizlik arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ortaya konan bu gerekçeler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>3a</sub>:** *İstismarcı yönetimin kabullenici sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

**H<sub>3b</sub>:** *İstismarcı yönetimin savunmacı sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

**H<sub>3c</sub>:** *İstismarcı yönetimin prososyal sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

## 2.5. İstismarcı Yönetimin Aracılık Rolü

Yazında, iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında yapılan çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. İş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Geçmiş araştırmalarda iş yükü fazlalığı ile iş gören sessizliği arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edildiği (Dedahanov vd., 2016; Wu vd., 2018) görülmektedir. Bu çalışmalardan yola çıkılarak iş yükü fazlalığı algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etki gösteren bir faktör olduğu söylenebilir. Yukarıda açıklanan kaynakların muhafazası teorisi ve mağdur kaynaklı suç teorisi bağlamında, stresli bir ortamda çalışan iş görenin, sahip olduğu kaynakları korumak maksadıyla kasıtlı olarak yöneticisine örgütsel konularda geri bildirimde bulunmaktan kaçınabileceği, aynı zamanda, üstlerinin davranışını kolaylıkla istismarcı olarak algılayabileceği ve dolayısıyla bu algı üzerinden örgütsel sessizlik davranışının artacağı öngörülmektedir. Bu açıklama ve varsayımlardan hareketle, araştırmanın son hipotezi aşağıdaki şekilde ortaya konulmuştur:

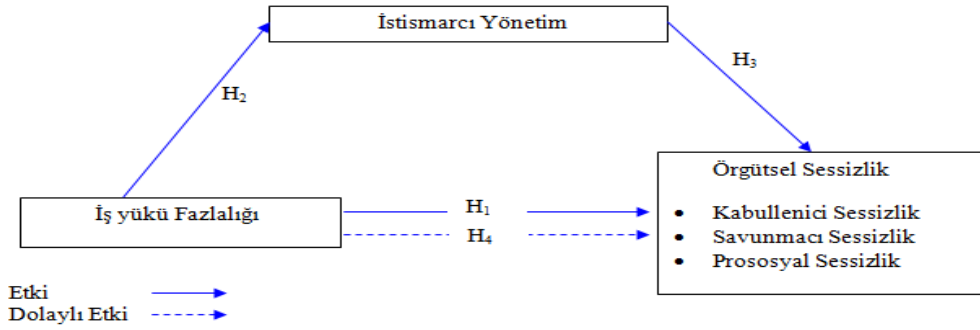
**H<sub>4</sub>:** *İstismarcı yönetim, iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermektedir.*

## 3.YÖNTEM

### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

İlk ve orta öğretim kurumları, gelecek nesillerin yetişmesinde en temel basamak olarak rol almaktadır. Bu kurumların, geleceğin iş görenlerini yetiştirdiği göz önünde bulundurulursa, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler, sadece geleceğin iş görenlerinin eğitiminde değil, örgütsel gelişim kapsamında eğitim kurumlarının da temel taşıdır. Eğitim kurumlarında karşılaşılabilecek aksaklıklar konusunda ses çıkarmaları beklenmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin ses çıkarma davranışında bulunmalarını olumsuz etkileyeceği düşünülen istismarcı yönetim ve iş yükü fazlalığı algılarının, sessizlik davranışı üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı; öğretmenlerin iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracılık rolü olup olmadığını belirlemektir. Değişkenler arası ilişkilerin belirlenen hipotezler doğrultusunda test edilebilmesine yönelik oluşturulan model Şekil 1’de gösterilmektedir. Yapılan literatür çalışması ve incelemeler sonucunda, iş yükü fazlalığı ve istismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışan çalışmalar mevcut olmasına rağmen (Rafferty ve Restubog, 2011; Ng ve Feldman, 2012; Frazier ve Bowler, 2015; Kiewitz vd., Sakal ve Yıldız, 2015; Xu vd., 2015; Dedahanov, 2016; Lam ve Xu, 2018; Naz, 2018; Park vd., 2018), örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkileri inceleyen bir çalışma yapılmasının, öğretmenlerin sessiz kalma davranışları hususunda farklı bir bakış sağlaması ve araştırma sonuçlarının örgütsel sessizlik ile ilgili yazına ışık tutacağı düşünülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında cevaplandırılmaya çalışılacak soruları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş yükü fazlalığı, istismarcı yönetimin istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- İstismarcı yönetim, örgütsel sessizlik alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- İş yükü fazlalığı, örgütsel sessizlik alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- İstismarcı yönetim, iş yükü fazlalığı ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmakta mıdır?

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin, anket formundaki ifadeleri doğru biçimde anlayıp yanıtlayabilecek düzeyde oldukları ve kendilerine yöneltilen soruları samimi şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaların daha çok yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirildiği görülmektedir (Çakıcı, 2010; Kulualp, 2015). Örgütsel sessizliğin ilk ve

orta öğretim kurumlarında uygulandığı kısıtlı sayıda çalışma görülse de (Kolay, 2012; Yanık, 2012; Kahveci ve Demirtaş, 2013) özellikle son dönemde öğretmen sayılarının yetersiz kalmasından dolayı büyüyen bir sorun haline gelen iş yükü fazlalığı ve yönetsel faktörler ile ilişkisi çerçevesinde ele alınarak örgütsel sessizlik yazınına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. araştırmanın ana kütlesi olarak öğretmenlerden seçilmiştir.

Buna göre araştırmanın evrenini, Isparta ilindeki ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler, örneklemini ise evren içerisinden tesadüfi örnekleme yöntemine uygun şekilde belirlenmiş 700 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere ulaştırılan anket formlarının tamamı geri dönmüş, yapılan ön incelemede eksik bilgiler bulunan 88 tanesi değerlendirme dışı tutularak toplam 612 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

**Tablo 1.** Demografik Veriler

		N	%			N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	336	54,9	<b>Görev Türü</b>	Öğretmen	501	81,9
	Erkek	276	45,1		Yönetici Öğretmen	111	18,1
<b>Yaş</b>	21-30 arası	110	17,9	<b>Kıdem</b>	0-5 yıl arası	243	39,7
	31-40 arası	316	51,7		6-10 yıl arası	138	22,6
	41-50 arası	135	22,1		11-15 yıl arası	100	16,3
	51-60 arası	42	6,8		16-20 yıl arası	59	9,6
	61 ve üzeri	9	1,5		20 yıl ve üzeri	72	11,8
<b>Medeni Durum</b>	Evli	487	79,6	<b>Sektör</b>	Kamu	454	74,2
	Evli Değil	125	20,4		Özel	158	25,8
	Okul Öncesi	17	2,8				
<b>Görev Alanı</b>	İlkokul	101	16,5				
	Ortaokul	300	49				
	Lise	194	31,7				
<b>Toplam</b>		612	100,0	<b>Toplam</b>		612	100,0

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %54,9'u kadın, %45,1'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %79,6'sı evli, %20,4'ü evli değildir. Katılımcıların %17,9'u 21-30 yaş arasında, %51,7'si 31-40 yaş arasında, %22,1'i 41-50 yaş arasında, %6,8'i 51-60 yaş arasında, %1,5'i 61 ve üzeri yaş arasındadır. %81,9'u yalnızca öğretmen, %18,1'i yönetici öğretmen olarak görev yapmakta olan katılımcıların %2,8'i okul öncesi, %16,5', ilkokul, %49'u ortaokul ve %31,7'si liselerde çalışmaktadır. Öğretmenlerin %74,2'si kamu, %25,8'i özel sektörde görev yapmaktadır. Katılımcıların %39,7'si 5 yıl ve altı, %22,6'sı 6-10 yıl arası, %16,3'ü 11-15 yıl arası, %9,6'sı 16-20 yıl arası, %11,8'i 21 yıl ve üzeri şeklinde çalışma yıllarına sahiptir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada kullanılmış olan anket formu; örgütsel sessizlik, istismarcı yönetim ve iş yükü fazlalığı ölçekleri ve demografik bilgiler olmak üzere dört bölümden oluşmakta ve toplam 35 ifade bulunmaktadır.

**Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği:** Araştırmada, örgütsel sessizliği ve boyutlarını en iyi şekilde yansıttığı düşünülen, ayrıca ülkemizde de birçok araştırmada kullanılmış olan Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş, Taşkiran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, iş görenlere yönelik olarak geliştirilmiştir ve iş gören sessizliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçekte, "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum" ifadeleri ile oluşturulmuş 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin üç alt boyutu mevcuttur. 1-5'inci sorular kabullenici sessizlik boyutunu, 6-10'uncu sorular savunmacı sessizlik boyutunu ve 11-15'inci sorular prososyal sessizlik boyutunu ifade etmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Cronbach  $\alpha$  katsayıları; kabullenici sessizlik alt boyutu için .87, savunmacı sessizlik alt boyutu için .89 ve prososyal sessizlik alt boyutu için .85 olarak tespit edilmiştir.

**İş Yükü Fazlalığı Ölçeği:** İş Yükü Fazlalığı Ölçeği, iş görenlerin iş yükü fazlalığı algılarını ölçmek için Imoisili (1985) tarafından geliştirilmiş, Alam (2016) tarafından sadeleştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Erdem vd. (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 5 ifadeden oluşan ölçek 5'li likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri "1=Hiç Memnun Değilim", "2=Memnun Değilim", "3=Kararsızım", "4=Memnunum" ve "5=Çok Memnunum" şeklinde cevapları içermektedir. İş yükü Fazlalığı Ölçeği'ne ait Cronbach  $\alpha$  katsayısı .96 olarak belirlenmiştir.

**İstismarcı Yönetim Ölçeği:** Tepper (2000) tarafından yapılan çalışmada 15 soruluk bir ölçek geliştirilmiş ve takip eden çalışmalarda da bu ölçek kullanılmıştır (Aryee vd., 2007; Üçok ve Turgut, 2014; Haggard ve Park, 2018; Mitchell ve Ambrose, 2007; Wang vd., 2012). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması ve yapısal geçerlilik doğrulaması Ülbeği vd. (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 15 ifadeden oluşan ölçek istismarcı yönetim algısını "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde 5'li likert tipi ölçek ile ölçmektedir. Ölçek güvenilirliğine ilişkin belirlenen Cronbach  $\alpha$  katsayısı .97'dir.

### 3.4. Veri Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan veriler, anket yöntemiyle elde edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ya da farklılıkları belirlemek için hipotez testlerinden istifade edilmiştir. Araştırmada daha önceden kullanılan ölçekler kullanılmış ve yapı geçerliliğinin testine yönelik olarak bu ölçekler doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu maksatla yapılan işlemler, SPSS 22 ve AMOS 21 Paket Programı



kullanılarak icra edilmiştir. Son olarak, ortaya çıkan dolaylı etkilerin istatistiksel açıdan anlamlılığı Sobel testi ile test edilerek çalışma tamamlanmıştır.

### 3.5. Etik İzin

Bu çalışma için Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulunun 07/05/2019 tarihli ve 9535166 sayılı toplantısının 9587427 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında, tüm verilerin doğru ve güçlü bir şekilde ölçülmesi ve hatasız bir şekilde kodlanarak analize hazır hale getirilmesi amacıyla öncelikle ölçek ifadelerinin dağılım durumu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının %5 anlamlılık düzeyinde +1,96 ve -1,96 değerleri arasında bulunması, verilerin normal dağılıma göre dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Buna göre araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri de Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 2.** Ölçek Ortalama, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçekler	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
Kabullenici Sessizlik	2.31	1.006	0.783
Savunmacı Sessizlik	2.15	1.028	1.216
Prososyal Sessizlik	3.92	-1.081	0.614
İş Yükü Fazlalığı	3.21	0.444	-1.318
İstismarcı Yönetim	1.62	1.240	1.748

Elde edilen bu sonuçlara göre; örgütsel sessizlik alt boyutları, iş yükü fazlalığı ve istismarcı yönetim ölçek değerlerine ait ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlenen sınırlar içerisinde (+1,96 ve -1,96 değerleri arasında) olduğu ortaya konmuştur.

İkinci aşamada, araştırmada kullanılan üç ölçek vasıtasıyla ölçülen verilerin yapısal geçerliliklerini test etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ait Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü ( $KMO > .60$ ;  $p < .001$ ), örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğunu göstermiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 403). Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan KFA sonucunda verilerin daha önceki çalışmalara benzer şekilde üç faktöre (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik) dağıldığı görülmüştür. Faktör yüklerinin .889 ile .618 arasında dağıldığı belirlenmiştir. Elde edilen faktörlerin toplam varyansın %71,594’ünü açıkladığı ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği tespit edilmiştir. İş yükü Fazlalığı Ölçeğine ilişkin yapılan KFA sonucunda verilerin daha önceki çalışmalara benzer şekilde tek faktöre yüklendiği, faktör yüklerinin 0.961 ile 0.920 arasında dağıldığı belirlenmiştir. Mevcut faktörlerin

varyansın %90,269'unu açıkladığı ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği tespit edilmiştir. İstismarcı Yönetim Ölçeği'ne ilişkin yapılan KFA sonucu; 1, 3, 5, 6, 9 ve 11. sorular birden fazla faktörü ölçtüğü için ölçekten çıkarılmış ve sonuçta kavramsal çerçevede aktarıldığı şekilde verilerin geçmiş çalışmalara benzer şekilde tek faktöre yüklendiği, faktör yüklerinin 0.891 ile 0.754 arasında dağıldığı belirlenmiştir. Elde edilen faktörlerin varyansın %74,916'sını açıkladığı ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği tespit edilmiştir. Ölçeklere ait KFA değerlerine ait bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Dağılım Aralığı	Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)
<b>Örgütsel Sessizlik</b> (KMO=0.896; p=0.000)	Kabullenici Sessizlik	5	0.861-0.588		6.646	37.078
	Savunmacı Sessizlik	5	0.762-717		3.238	24.756
	Prososyal Sessizlik	5	0.755-0.557		0.855	9.076
	İş Yüklü Fazlalığı	5	0.961-0.920		4.513	90.269
<b>İstismarcı Yönetim</b> (KMO=0.925; p=0.000)		9	0.891-0.754		6.267	74.916

Araştırmada kullanılan verilerin geçmiş çalışmalarda belirlenen faktör yapıları ile uyumlu olup olmadığının ortaya konması için ise Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış olup sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4.** Ölçeklere İlişkin DFA Sonuçları

Değişkenler	$\chi^2/df$	CFI	NFI	TLI	GFI	NFI	RMSEA
1. Örgütsel Sessizlik	4,27	0,96	0,95	0,94	0,89	0,905	0,07
2. İş Yüklü Fazlalığı	1,89	0,99	0,921	0,99	0,98	0,99	0,03
3. İstismarcı Yönetim	4,81	0,98	0,915	0,97	0,99	0,97	0,07

$\chi^2/df$ =ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; CFI=Karşılaştırmalı uyum indeksi; NFI=Normal uyum indeksi; TLI=Tucker-Lewis indeksi; GFI=İyilik uyum indeksi; NFI=Normlandırılmış uyum indeksi; RMSEA=Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) incelendiğinde tüm ölçekler için gözlemlenen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir eşik değerleri içerisinde bulunduğu görülmektedir. Buna göre, ölçeklerin yapısal geçerliliğinin doğrulanmış ve Türkçe uyarlamaları ile uyumluluk gösterdiği değerlendirilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konması esnasında korelasyon analizi araştırmacıya önemli bilgiler vermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 17). Bu maksatla, analizde ele alınan değişkenlerin karşılıklı etkilerini ortaya koymak maksadıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, prososyal sessizlik, istismarcı yönetim ve iş yükü fazlalığı değişkenlerine korelasyon analizine uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5.** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Kabullenici Sessizlik	2,31	,925	1				
2. Savunmacı Sessizlik	2,15	,846	,800**	1			
3. Prososyal Sessizlik	3,92	1,002	-,216**	-,218**	1		
4. İstismarcı Yönetim	1,62	,716	,251**	,333**	-,340**	1	
5. İş Yükü Fazlalığı	3,21	1,159	,175**	,101*	-,086**	,175**	1

\*\*p<0.01; \*p<0.05

Analiz sonuçlarına göre araştırma kapsamında kullanılan tüm değişkenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilişkisi olduğu ve karşılıklı ilişkilerin anlamlı ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek ilişkinin kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik ( $r=0.800$ ;  $p<0.01$ ) arasında olumlu yönde en düşük anlamlı ilişkinin prososyal sessizlik ile kabullenici sessizlik ( $r=-0,216$ ;  $p<0,01$ ) arasında olumsuz yönde olduğu, prososyal sessizlik ile savunmacı sessizlik ( $r=-0,218$ ;  $p<0,01$ ) arasında ise olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

İş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları ile arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek ilişkinin iş yükü fazlalığı ile kabullenici sessizlik ( $r=.175$ ;  $p < .01$ ) arasında olumlu yönde en düşük anlamlı ilişkinin iş yükü fazlalığı ile prososyal sessizlik ( $r= -.086$ ;  $p < .05$ ) arasında olumsuz yönde olduğu, iş yükü fazlalığı ile savunmacı sessizlik ( $r= .101$ ;  $p < .05$ ) arasında ise olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

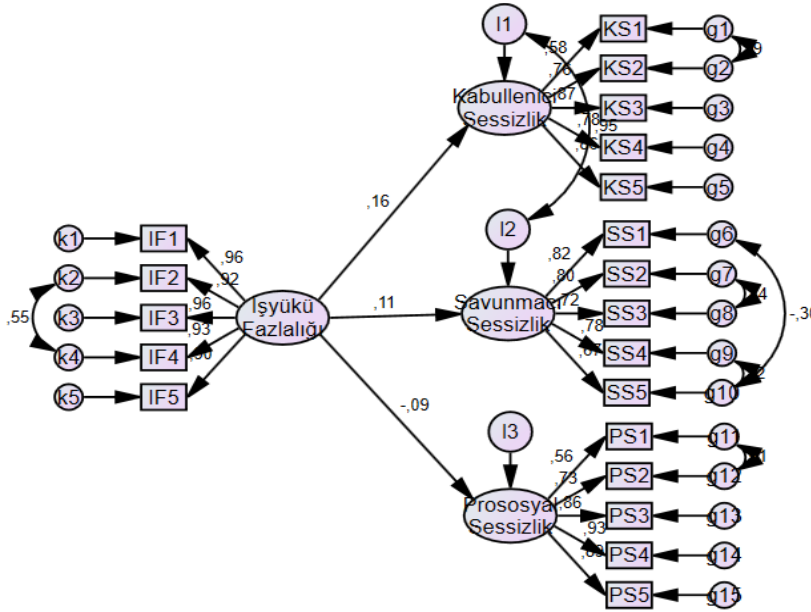
İstismarcı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutları ile arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek ilişkinin istismarcı yönetim ile kabullenici sessizlik ( $r= .251$ ;  $p < .01$ ) arasında olumlu yönde en düşük anlamlı ilişkinin istismarcı yönetim ile prososyal sessizlik ( $r= -.340$ ;  $p < .01$ ) arasında olumsuz yönde olduğu, istismarcı yönetim ile savunmacı sessizlik ( $r= .333$ ;  $p < .01$ ) arasında ise olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, Wu vd. (2013) ile Sakal ve Yıldız (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile uyumluluk göstermektedir.

İstismarcı yönetim ile iş yükü fazlalığı ( $r= .175$ ;  $p < ,01$ ) arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu açıklamalar ışığında kurulan modelin mantıksal olarak geçerli olduğu söylenebilir.

Araştırmada iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide istismarcı yönetim etkisinin saptanmasına yönelik olarak iki model meydana getirilmiştir. İlk modelde iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki, sonraki modelde ise istismarcı yönetimin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Baron ve Kenny'e (1986) göre aracılık etkisinin olması için oluşması gerekli şartlar şunlardır (Baron ve Kenny, 1986: 1175; Meydan ve Şeşen, 2015: 130).

- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde etkisi bulunmalıdır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, bir aracı değişken vesilesiyle doğrusal olarak değişmelidir.

Bu bağlamda oluşturulan iki modelden ilkinde Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık şartlarından bağımsız değişken (iş yükü fazlalığı algısı) ile bağımlı değişken (örgütsel sessizlik boyutları) arasında anlamlı bir ilişkinin olma şartı, diğerinde ise birinci modele aracı değişkenin (istismarcı yönetim algısı) dahil edilmesi sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin doğrusal olarak değişip değişmediği test edilmiştir. Oluşturulan model Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 1

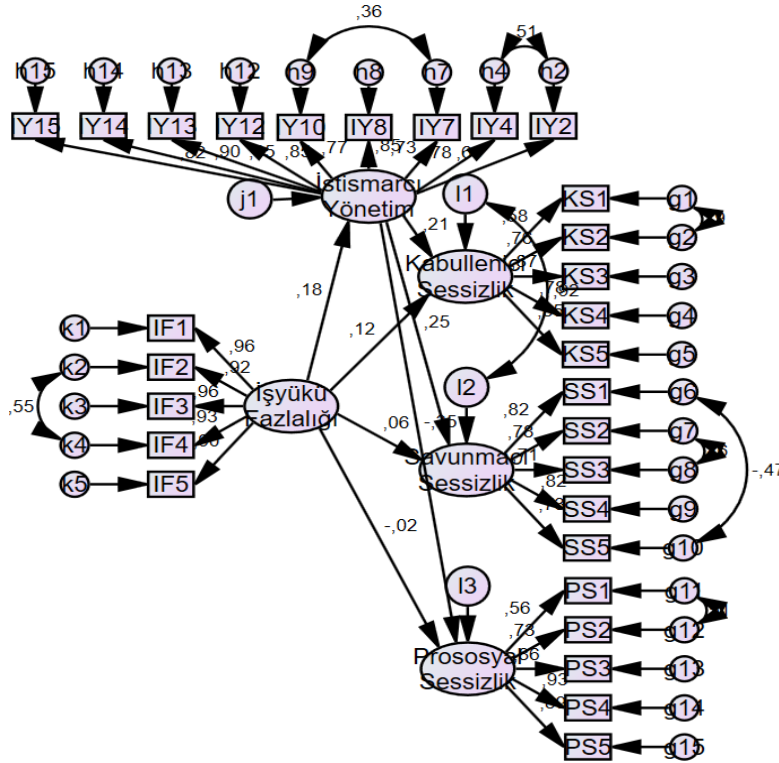
Model incelendiğinde, iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sessizlik boyutları üzerinde, iş yükü fazlalığı değişkeninin etkisini göstermektedir. Yol analizi modeliyle test edilen ilk hipoteze ait standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t ve p değerleri ise Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 6.** Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 1'e İlişkin Değerler

Hipotez			Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t	p
H1a	İş Yüğü Fazlalığı	→Kabullenici Sessizlik	0.159***	0.026	3.631	0.001
H1b	İş Yüğü Fazlalığı	→Savunmacı Sessizlik	0.105*	0.032	2.399	0.016
H1c	İş Yüğü Fazlalığı	→Prososyal Sessizlik	-0.086*	0.027	-2.022	0.043

İş yüğü fazlalığı bağımsız değişkeninin örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin olarak çizilen yol analiz modelinde (Şekil 2) ve yol analizine modeline ilişkin değerleri gösteren tabloda (Tablo 5) yer alan değerler incelendiğinde, iş yüğü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerinde (H<sub>1a</sub>:  $\beta = 0.159$ ;  $p = 0.001$ ) olumlu yönde ve anlamlı, iş yüğü fazlalığının savunmacı sessizlik boyutu üzerinde (H<sub>1b</sub>:  $\beta = 0.105$ ;  $p = 0.05$ ) olumlu yönde ve anlamlı ve iş yüğü fazlalığının prososyal sessizlik boyutu üzerinde (H<sub>1c</sub>:  $\beta = -0.086$ ;  $p = 0.05$ ) olumsuz yönde ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub> ve H<sub>1c</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında iş yüğü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin aracılık etkisinin tespit edilmesi amacıyla oluşturulan model Şekil 3'te görülmektedir.



**Şekil 3.** Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 2

Yol analizi modeli kapsamında test edilen iki ve üçüncü hipotezlere ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t ve p değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 2’ye İlişkin Değerler

Hipotezler			Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hata	t	p
H2	İş yükü Fazlalığı	→ İstismarcı Yönetim	0.178***	0.027	4.242	0.001
H3a	İstismarcı Yönetim	→ Kabullenici Sessizlik	0.211***	0.041	4.647	0.001
H3b	İstismarcı Yönetim	→ Savunmacı Sessizlik	0.253***	0.050	5.737	0.001
H3c	İstismarcı Yönetim	→ Prososyal Sessizlik	-0.347***	0.046	-7.303	0.001
H4	İş Yüğü Fazlalığı	→ Kabullenici Sessizlik	0.122**	0.025	2.806	0.005
	İş Yüğü Fazlalığı	→ Savunmacı Sessizlik	0.060	0.031	1.405	0.160
	İş Yüğü Fazlalığı	→ Prososyal Sessizlik	-0.024	0.026	-0.587	0.557

Tablo 7’de gösterilen analiz sonuçlarına göre iş yükü fazlalığı, istismarcı yönetim üzerinde etki göstermekte ( $\beta = 0.178$ ;  $p=0.001$ ), istismarcı yönetim de sırasıyla kabullenici sessizlik boyutu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı ( $\beta = 0.211$ ;  $p=0.001$ ), savunmacı sessizlik boyutu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı ( $\beta = 0.253$ ;  $p=0.001$ ), prososyal sessizlik boyutu üzerinde ise olumsuz yönde ve anlamlı ( $\beta = -0.347$ ;  $p=0.001$ ) olarak etki göstermektedir. Bu kapsamda H<sub>2</sub>, H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub> ve H<sub>3c</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında istismarcı yönetimin, iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla Şekil 3’te görülen model oluşturulmuştur. İstismarcı yönetimin modele dahil edilmesi ile iş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisi azalmış ( $\beta = 0.122^*$ ;  $p=0,005$ ), savunmacı sessizlik ( $\beta = 0.060$ ;  $p=0.160$ ) ve prososyal sessizlik ( $\beta = -0.024$ ;  $p=0.557$ ) boyutları üzerindeki etkisi ise anlamsızlaşmıştır. Buradan hareketle, istismarcı yönetim, iş yükü fazlalığı algısının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisinde kısmî, iş yükü fazlalığının savunmacı ve prososyal sessizlik boyutları üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahiptir denilebilir. Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan aracılık şartlarının üçü de sağlanmıştır. Ancak bu yöntemde, dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi için Sobel Testi uygulanması gerekmektedir (Gürbüz, 2019: 52). Sobel Testi sonuçlarının yorumlanmasında  $p<0.05$  olması ve Z katsayısı mutlak değerinin 1,96’dan büyük çıkması durumunda aracı etkinin varlığı söz konusu olmaktadır (Preacher ve Leonardelli, 2003). Yukarıda tespit edilen etkinin anlamlı olduğu, Sobel testi kullanılarak ortaya konulmuştur ( $p<0.05$ ) (Tablo 8).

**Tablo 8.** Sobel Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Z Değeri	Standart Hata	p Değeri
Kabullenici Sessizlik	3.10747052	0.02612028	0.00188696
Savunmacı Sessizlik	3.71273775	0.02804669	0.00020503
Prososyal Sessizlik	-3.52335503	0.02652302	0.00042612

Aracı değişkenlerin etkilerinin net bir biçimde görülebilmesi maksadıyla doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 9’da özetlenmiştir.

**Tablo 9.** Aracılık Etkisi Modeline Ait Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	İF	İY	KS	SS	PS
İY	Doğrudan	0.178	0.000	0.000	0.000	0.000
	Dolaylı	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Toplam	0.178	0.000	0.000	0.000	0.000
KS	Doğrudan	0.122	0.211	0.000	0.000	0.000
	Dolaylı	0.038	0.000	0.000	0.000	0.000
	Toplam	0.159	0.211	0.000	0.000	0.000
SS	Doğrudan	0.060	0.253	0.000	0.000	0.000
	Dolaylı	0.045	0.000	0.000	0.000	0.000
	Toplam	0.105	0.253	0.000	0.000	0.000
PS	Doğrudan	-0.024	-0.347	0.000	0.000	0.000
	Dolaylı	-0.062	0.000	0.000	0.000	0.000
	Toplam	-0.086	-0.347	0.000	0.000	0.000

İY=İstismarcı Yönetim, IF=İş yükü Fazlalığı,

KS=Kabullenici Sessizlik, SS=Savunmacı Sessizlik, PS=Prososyal Sessizlik

İstismarcı yönetimin, iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde aracılık rolü Tablo 10’daki değişkenlerin doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerine ait sonuçlar incelendiğinde daha net anlaşılmaktadır. İş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin düşük çıkmış olması ( $\beta=0.122$ ;  $p=0.005$ ), iş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisinin bir kısmının istismarcı yönetim aracılığı ile dolaylı olarak gerçekleşmiş olması ( $b=0.038$ ) ve Sobel Testi Z değerinin 1,96’dan büyük çıkmış olması ( $Z=3.10$ ;  $p<0.05$ ) kısmî aracılık etkisini ispatlamaktadır. İş yükü fazlalığının savunmacı sessizlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız çıkmış olması ( $\beta=0.060$ ;  $p=0.160$ ), iş yükü fazlalığının savunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisinin istismarcı yönetim algısı aracılığı ile dolaylı olarak gerçekleşmiş olması ( $b=0.045$ ) ve Sobel Testi Z değerinin 1,96’dan büyük çıkmış olması ( $Z=3.71$ ;  $p<0.05$ ) tam aracılık etkisini ispatlamaktadır. Benzer şekilde iş yükü fazlalığının prososyal sessizlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız çıkmış olması ( $\beta=-0.024$ ;  $p=0.557$ ), iş yükü fazlalığının prososyal sessizlik boyutu üzerindeki etkisinin istismarcı yönetim algısı aracılığı ile dolaylı olarak gerçekleşmiş



olması ( $b=-0.062$ ) ve Sobel Testi Z değerinin 1,96'dan büyük çıkmış olması ( $Z=-3.52$ ;  $p<0.05$ ) tam aracılık etkisini ispatlamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir.

İş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracılık rolünün ortaya çıkmış bulunması, istismarcı yönetimin örgütsel sessizlik boyutlarını açıklama gücünü ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin davranışları iş yükü fazlalığı algıları ile şekillenmekte, bunun sonucunda da iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki istismarcı yönetim algısı bağlamında oluşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin davranışları, istismarcı yönetim algılarının yüksek olması halinde daha da artacaktır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzün rekabetçi koşulları, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve değişime uyum sağlayabilmeleri için iş görenlerine daha fazla önem vermeleri ve onların düşüncelerini daha çok dikkate almalarını gerektirmektedir. Bu kapsamda, iş görenlerin ses çıkarmaları ve karar alma süreçlerinde daha aktif rol almaları, örgütsel gelişime büyük oranda katkı sağlayabilecektir. Bu araştırmada, iş yükü fazlalığı algısının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisi ve istismarcı yönetim algısının bu süreçteki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Gelecek nesillerimizi yetiştiren ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, görevleri ile ilgili hususları gerektiğinde dile getirememeleri hâlinde eğitim sistemimizin ve öğrencilerimizin olumsuz olarak etkileneceği öngörülerek, uygulama araştırması öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ilk olarak iş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı, prososyal sessizlik üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. İş yükü fazlalığının en fazla kabullenici sessizlik boyutu üzerinde etkisi tespit edilmiştir ( $\beta= .159$ ;  $p= .001$ ). Elde edilen bulgular, Wu vd. (2018) tarafından aşırı rol yüklemesi ile iş gören sessizliği arasında yapılan çalışmadaki bulgularla paralellik göstermektedir. Türkiye'de yapılmış çalışmalar incelendiğinde, benzer sonuçların elde edildiği göze çarpmaktadır. Çakıcı (2008), iş yükü fazlalığını örgütsel sessizliği meydana getiren en önemli faktörler içerisinde sıralarken, Özgan ve Külekçi (2012) ise iş yükü fazlalığı durumunda öğretim elemanlarının daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilediklerini raporlamaktadır.

İkinci olarak, iş yükü fazlalığının istismarcı yönetim üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analiz neticesinde iş yükü fazlalığının istismarcı yönetim üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. ( $\beta= .178$ ;  $p= .001$ ). Elde edilen bulgular, Burton vd. (2012) ve Wu vd. (2013) tarafından iş yükü fazlalığı ile istismarcı yönetim arasında yapılan çalışmalarda bulgularla benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu bulgu değerlendirildiğinde, iş yüklerinin olması gerekenden fazla

olduğunu düşünen öğretmenlerin daha fazla istismarcı yönetim uygulamasına maruz kaldıkları algısı hissetmeleri beklenmektedir. Ayrıca yerli yazında iş yükü fazlalığı ile istismarcı yönetim arasındaki ilişkiyi sorgulayan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu kapsamda, yürütülen araştırmanın Türkiye örneğinde bahse konu ilişkiyi ortaya koyan bir ilk çalışma olması yönünden önemli olduğu değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuç, olumsuz bir iş gören algısı olan istismarcı yönetimin her zaman yönetici kaynaklı olmadığı, iş görenin sahip olduğu olumsuz düşüncelerden de kaynaklanabileceğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bir sonraki adımda, istismarcı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen analiz neticesinde istismarcı yönetimin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı, prososyal sessizlik üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. İstismarcı yönetimin en fazla savunmacı sessizlik üzerinde ( $\beta = .253$ ;  $p = .001$ ), en az prososyal sessizlik üzerinde etkisi olduğu ( $\beta = -.347$ ;  $p = .001$ ) tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, Rafferty ve Restubog (2011) ile Kiewitz vd. (2016) tarafından yürütülen çalışmalardaki bulgularla paralellik göstermektedir. Prososyal sessizlik davranışı bağlamında, öğretmenlerin kurumları lehine sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinin yüksek oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin yaptıkları mesleğe gönülden inandıkları ve kendilerine karşı olumsuz davranışlarda bulunulduğunu hissetseler bile kurumları lehine fedakârlık gösterdikleri düşünülmektedir.

Son olarak istismarcı yönetimin iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, istismarcı yönetimin iş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisinde kısmî aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş yükü fazlalığı algısı arttıkça, istismarcı yönetim algıları da artmakta ve bu durumda örgütsel sessizlik davranışlarını artırmaktadır. Ayrıca istismarcı yönetimin iş yükü fazlalığı ile savunmacı ve prososyal sessizlik boyutları arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş yükü fazlalığı algısı arttıkça, istismarcı yönetim algıları da artmakta, bu durumda kendi lehlerine kendilerini savunmaya yönelik ve örgüt lehine kurumlarını savunmaya yönelik sessizlik davranışında bulunma eğilimleri de artmaktadır.

Okul yöneticilerinin ve daha üst düzey yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını azaltmaları için öncelikli olarak istismarcı yönetim algılarına etki eden olumsuz durumları tespit etmeleri ve bu olumsuz durumları ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Örgütlere iş gören yetiştirilmesinde büyük emekleri olan öğretmenlerin sorunlarının, sadece kendilerini değil tüm örgütleri ilgilendirdiği hususu gözden kaçırılmamalıdır. Başta öğretmenlerimiz olmak üzere toplumların ihtiyaçlarını sağlayan örgütlere iş gören yetiştirilmesinde katkısı bulunan tüm eğitimcilerin sessizlik davranışlarının engellenmesi üzerine yöneticilerin daha dikkatle eğilmesi gerekmektedir. Öğretmenler, özellikle ses çıkarma davranışında bulunmaları için desteklenmelidir.

Bunun için okul ve eğitim kurumları üst düzey yöneticilerinin, öğretmenlerin iş yükünü hafifletici, istismarcı yönetime maruz kalmayacakları bir örgütsel iklim oluşturmaları önem arz etmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki anlamda gelişmelerini sağlayacak etkinlik, kurs ve eğitimlere katılmalarını teşvik etmeleri ve desteklemeleri gerekmektedir. Özellikle araştırmanın örnekleme olarak seçilen ilk ve ortaokul öğretmenlerinin günümüz öğrencilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için yüksek lisans ve doktora programlarına, yeni çıkan eğitim araçlarını kullanabilmelerine yönelik düzenlenen kurslara ve seminerlere, öğrencilerin gelişimi için gerçekleştirilecek projelere katılmaları teşvik edilmeli ve gerekli kolaylık sağlanmalıdır. Eğitim seviyesi ve eğitimle ilgili becerileri artan öğretmenlerin daha rahatlıkla örgütsel sorunları ifade edebilecekleri düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, gelecek çalışmalarda iş yükü fazlalığı algısının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki tesirinde farklı değişkenler kullanılarak modele aracı değişken olarak dahil edilmek suretiyle iş yükü fazlalığı algısı-örgütsel sessizlik boyutları ilişkisi ile ilgili daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. İleride yapılacak benzer çalışmalarda, araştırmanın örnekleme olan ilk ve orta düzey eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler, üst düzey öğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerle karşılaştırılabilir. Ayrıca, çalışma kapsamı Isparta ilinde ilk ve orta öğretim kurumlarında görevli 612 öğretmen ile kısıtlı olup, daha anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için daha fazla sayıda öğretmene ve daha farklı illerde yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alam, M. A. (2016). Techno-stress and productivity: Survey Evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 50, 62-70.
- Ali, S. & Farooqi, A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. 7. Baskı, İstanbul: Sakarya Yayınları.
- Arık, N. & Seyhan, B. (2016). Üniversite öğrencilerinin kariyer planlamasında teknoloji bilgisi ve gelecek beklentilerinin rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2218-2231.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

- Bowling, N. A., & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of causes, consequences, and potential interventions. In J. Houdmont, S. Leka, & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 2, 221-238.
- Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Burton, J. P., Hoobler, J. M. & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 271-279.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*, 2nd Edition, New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Chiaburu, D. S., Marinova, S. V. & Van Dyne, L. (2008). Should i do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behavior. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-27.
- Coverman, S. (1989). Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple roledemands. *Social Forces*, 67(4), 965-982.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H. & Rhee, J. (2016). Silence as a mediator between organizational factors and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1251-1264.
- Eissa, G. & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 307-326.
- Erdem, H., Kılınç, E. & Demirci, D. (2016). Çalışanlarda iş yükü fazlalığının algılanan istihdam edilebilirlik üzerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 772-784.
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C. & Aiello, J. R. (1999). Workload and social support: effects on performance and stress. *Human Performance*, 12(2), 155-176.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizler*. 1inci Baskı, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Harputlu, Ş. (2014). Job satisfaction and its relation with perceived workload: An application in a research institution. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Harris, K. J., Lambert, A. & Harris, R. B. (2013). HRM effectiveness as a moderator of the relationships between abusive supervision and technology work overload and job outcomes for technology end users. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1686-1695.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Imoisili, O. A. (1985). Task complexity, budget style of evaluating performance and managerial stress: An empirical investigation. (Ph.D. Dissertation), University of Pittsburgh.
- İslamoğlu, A. H. & Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

- Johnson, R. A. & Wichern, D. W. (2007). *Applied multivariate statistical analysis*. 6th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 50-64.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23: Uygulamalı istatistiksel analizler*. 1. Basım, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M. & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742.
- Kline, P. (1993). *An easy guide to factor analysis*. 1st Edition, London: Routledge.
- Koçel, Tamer (2010). İşletme yöneticiliği. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Korkmazer, F. (2018). *İş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü*. Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Kulualp, H. G. (2015). *Algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Lam, L. W. & Xu, A. J. (2018). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation and perceived organisational politics. *Applied Psychology: An International Review*, 0(0), 1-34.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120-137.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*. 2nci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Naz, E. (2018). The effect of abusive supervision on employee silence: Mediating role of justice perception and moderating role of equity sensitivity. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Bilim ve Teknoloji Üniversitesi.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Özgan, H. & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.



- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S. & Deng, Q. (2018). Abusive supervision, psychological distress, and silence: the effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 775–792.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company. *Harvard Business Review*, 81(5), 3-8.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Preacher, K., & Leonardelli, G. (2003). Calculation for the sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved November 10, 2003, from <http://www.unc.edu/preacher/sobel/sobel.htm>
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22, 270–285.
- Şeşen, H. (2010). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Teorell, T. & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9-26.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Simon, L. & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Ugwu, F. O. (2017). Contribution of perceived high workload to counterproductive work behaviors: Leisure crafting as a reduction strategy. *Practicum Psychologia*, 7(2), 1-17.
- Üçok, D. & Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Üçok, D. & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wang, W., Mao, J., Wu, W. & Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and themoderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 43-60.
- Wang, R. & Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of Social Psychology*, 155, 204-220.
- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W. & Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: A cross-sectional study in two nursing settings. *The Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1774-1788.

- Wu, T., Hu, C. & Yung, C. (2013). Abusive supervision and workload demands from supervisors: Exploring two types of supervisor-related stressors and their association with strain. *Stress and Health*, 29, 190–198.
- Wu, M., Peng, Z. & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12(19), 1-11.
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Laegreid, P. & Rolland, V. (2020). just keep silent... defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, 22(4), 498–526.
- Xu, A. J., Loi, R. & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763–774.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Zhang, Y. & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 959–987.
- Zhang, Y. & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455–471.



Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
02.03.2023 / 03.02.2023

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.30.2023 / 30.06.2023



## ALTERNATİF ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİ VE KADIN: PANDEMİ SÜRECİNDE BİR TESPİT<sup>1</sup>

### ALTERNATIVE WORKING ARRANGEMENTS AND WOMEN: A FINDING IN THE PANDEMIC PROCESS

Sündüst GÖNCÜ<sup>2</sup>, Nilüfer NEGİZ<sup>3</sup>

**ÖZ:** Pandemi süreci, dünya genelinde birçok ülkede iş dünyasını ve çalışma düzenini etkilemiştir. Özellikle uzaktan çalışma gibi alternatif çalışma düzenlemeleri yoğun biçimlerde kullanılmıştır. Uzaktan çalışma, kadınların iş ve aile yaşamlarını dengeleyebilmelerinde olumlu ve olumsuz birtakım etkilere yol açmıştır. Bu çalışmada, Covid-19 pandemisi sırasında zorunlu olarak uygulanan uzaktan çalışmanın, çalışan kadınların iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada, kamu sektöründe çalışan kadınların pandemi döneminde ev ve iş yaşamında karşılaştığı zorluklar, uzaktan çalışmaya dair deneyimleri ve pandeminin kadınlar üzerinde yarattığı fiziksel ve psikolojik etkileri ortaya konulmak istenmektedir. Çalışma sonunda, Covid-19 döneminde evden çalışma sürecinde kadınların ev içi sorumluluklarında artış yaşandığı, aile içi huzursuzlukların olduğu ve özellikle kadınların uzaktan çalışma yönteminde verimlilik ve performanslarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında sosyal izolasyon, ekonomik ve sağlık kaygıları gibi düşüncelerden dolayı psikolojik olarak olumsuz etkilendiği ve kaygı düzeylerinin yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Çalışmanın örneklemini Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi akademik ve idari kadrolarında çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, anket yöntemi kullanılmış olup katılımcıların uzaktan çalışma yöntemine dair tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pandemi, Uzaktan Çalışma, Covid-19, Kadın Çalışan.

**ABSTRACT:** *The pandemic process has affected the business world and working order in many countries around the world. In particular, alternative working arrangements such as remote work have been used extensively. Working remotely has had positive and negative effects on women's ability to balance their work and family lives. This work reflects the impact of forced remote work on working women's work-family life balance during the Covid-19 pandemic. In the study, it is requested to reveal the difficulties faced by women working in the public sector in their home and business life during the pandemic, accommodation related to remote work, and the detailed and psychological consequences of the pandemic on women. At the end of the study, it was determined that during the Covid-19 period, women had a show about their domestic responsibilities, there were domestic unrest, and especially the productivity and performance of women in the remote working method was low. In addition to this, it has been reached that it is psychologically affected negatively due to thoughts such as isolation, economic and health concerns, and anxiety tension is known at a high level. The working environment consists of women working in the academic and administrative staff of Isparta Süleyman Demirel University. As a data collection tool, the survey method was used and their attitudes towards the remote working method were tried to be determined.*

**Keywords:** *Pandemic, Remote Work, Covid-19, Female Employee.*

<sup>1</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Nilüfer NEGİZ danışmanlığında Sündüst GÖNCÜ tarafından hazırlanan ve Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE. tarafından kabul edilen "Alternatif Çalışma Düzenlemeleri ve Kadın: Pandemi Sürecinde Evden Çalışma Deneyimi (SDÜ Örneği)" başlıklı tezden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Bilim Uzmanı, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, [y11930203006@ogr.sdu.edu.tr](mailto:y11930203006@ogr.sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-7686-7901>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, [nilufernegiz@sdu.edu.tr](mailto:nilufernegiz@sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-4211-9689>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

This research aims to explore the challenges faced by working women when examining the impact of mandatory remote work on work-family life balance during the Covid-19 pandemic.

### Research Questions

Within the scope of this research, one main question and three sub-questions were determined. In the main question of the research, the satisfaction of the employees with the remote working system was examined. In the first of the sub-questions of the research: Family responsibilities during the Covid-19 pandemic process were examined. In the third: : It was examined whether the working regulations affect women during the Covid-19 pandemic..

### Literature Review

In his study, Yiğit (2021) discussed the advantages and disadvantages of working remotely and from home during the Covid-19 pandemic, employee attitudes, work-family life balance and psychological health. In the study, it was emphasized that working remotely and from home can have a permanent place in business life and that these working styles have an important place in terms of work-family life balance and psychological health of employees.

### Methodology

The target population of the research, remote working during the Covid-19 pandemic period. In this study, a questionnaire was used as a data collection technique and the questionnaires were made face to face on a voluntary basis. There are 1458 women working in the facility, 830 women in academic staff and 628 women in administrative staff at the research house. With the stratified selection method from this universe, 333 effects were reached in total for academic and administrative staff from all faculties by probability. . The form consisting of 50 questions in total, weight of support weight from similar studies in the literature in order to realize the main purpose of the content. Surveys were completed between January-February 2023 research data. The answers to the applied questionnaires were made with the SPSS 23.0 program and studied at a confidence level of 98%. Measuring the question used in this run has been found to be usable and reliable for security purposes, in terms of both plausibility assessments and reflecting the universe for the assessment. Mann-Whitney U test was used for hypotheses with two options, and Kruskal Wallis test was used for hypotheses with more than two options.

### Results and Conclusions

During the pandemic, alternative working arrangements, especially remote working options such as working from home, have been adopted by many employers. However, these working arrangements have had different effects on female employees. Attitude Towards Working Remotely During the Pandemic Period Differs According to Staff. The average table shows that the group that makes a difference in terms of attitudes towards remote work is female faculty members. Academic staff have a more positive view of the remote working model applied during the pandemic period than administrative staff. There was a difference in the result of the study and the hypothesis was accepted. Attitudes towards remote working during the pandemic period differ according to marital status. The marital status of the participants does not make any difference (positive or negative) in their attitudes towards remote work during the pandemic period. As there was no difference between the groups as a result of the study, the hypothesis was rejected. The attitude towards working remotely during the pandemic period differs according to the number of children. Participants without children and working women with three or more children have stronger attitudes towards remote work than working women with one or two children. As a result of the study, a difference was observed between the groups and the hypothesis was accepted. Attitudes towards working remotely during the pandemic period differ depending on whether they receive support for domestic responsibilities or not. Working women who did not receive support for their domestic responsibilities supported remote working and being able to run their business from home more positively than working women who were able to receive support and had a positive attitude. As a result of the study, a difference was observed between the groups and our hypothesis was accepted. As a result, remote work is valuable as an option for emergencies like the pandemic. However, in addition to remote working, alternative applications such as flexible working hours can be used in working life. Methods and procedures are, of course, things that should be shaped according to the characteristics and needs of each institution. For the implementation of remote work in public institutions; It is important to consider certain criteria. Among these criteria, there are elements such as employees' work, productivity, communication, business continuity, data security and protection of personal privacy.home life, but it can also bring some difficulties. Therefore, flexible policies and supportive measures regarding working from home can be seen as necessary policy measures to support women's success in business and fulfilling their domestic responsibilities. As a result of the study, the following findings were found: It is understood that there has been an increase in family responsibilities and various problems in the family during the Covid-19 pandemic process.

## 1. GİRİŞ

Pandemi ile birlikte çalışma hayatında “evden çalışma” yaygın ve zorunlu biçimde uygulanmıştır. Evden uzaktan çalışma yöntemiyle hem kamu hem özel sektör kuruluşları çalışmaya devam etse dahi sosyal hayat durmuş, eğlence ve boş zaman aktivitelerinde uzun kesintiler yaşanmıştır. Bu çalışma yöntemi, kadın ve erkek arasında evde olmadan kaynaklı farklı sonuçları ortaya çıkarmıştır. Evden çalışan kadın ve erkeklerin çalışma yöntemleri farklı olsa da, çalışmadıkları zamanlarda evde geçirdikleri zaman açısından kadın ve erkeklerin deneyimlerinde farklılıklar vardır. Bu nedenle pandemi döneminde zorunlu evde oluş ve evden çalışma, kadın ve erkeğin toplumsal rolleri gereği her birini farklı yoğunluklarda etkilemiştir. Ayrıca bu süreç özellikle aile içinde birtakım sorunlara neden olmuştur.

Erkeklerden farklı olarak kadınlar, hem evde aile içi rollerden kaynaklı sorumluluklarını hem iş kaynaklı sorumluluklarını yüklenmekte ve erkeğe oranla daha çok yorulmaktadır. Dolayısıyla kadınlar, erkeklere göre daha fazla enerji harcamakta ve iş-aile çatışmasıyla da erkeğe oranla daha çok karşı karşıya kalmaktadır. Covid-19 döneminde kadınların erkekler gibi evden çalışarak işlerini yürütmesi, sadece evsel ve işe dair sorumlulukların ağırlığında kalmanın ötesinde; eşler arası ilişkiler de çatışmalar ve yer yer psikolojik yıpranmaların sıklıkla yaşanması gibi kadın aleyhine olumsuz pek çok sorun doğurmuştur.

Çalışmada, kamu sektöründe çalışan kadınların pandemi döneminde ev ve iş yaşamında karşılaştığı zorluklar ve uzaktan çalışmaya dair deneyimleri ortaya konulmak istenmektedir. Çalışma hayatının işleyişini değiştiren pandemi deneyimi, çalışma yaşamında esnek çalışma modellerinin yaygın kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda çalışmada, pandemi döneminde çalışma hayatı ve alternatif çalışma yöntemleri üzerine odaklanılmıştır.

## 2. ÇALIŞMA YAŞAMI VE ALTERNATİF ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİ

Çalışma, ev dışında veya evde ücretli ve ücretsiz olarak farklı biçimlerde oluşmaktadır. Yine çalışma, mevzuatlarda (İş Kanunu ve Devlet Memurları Kanunu’nda) çerçevesi belirli bir saat aralığında belirlenen, çalışma yerinin tanımlandığı ve işin içeriğinin bilgisinin sunulduğu klasik bir düzende planlanmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu madde 4’te, çalışma süresi haftada en çok kırkbeş saat olduğu aksi kararlaştırılmamışsa bu sürenin, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanacağı hükmü yer alır. Devlet Memurları Kanunu 99. maddesinde de, memurların haftalık çalışma süresi genel olarak 40 saat olduğu ve bu sürenin Cumartesi ve Pazar günleri tatil olmak üzere düzenleneceği ifade edilir. Bu kanuna, özel kanunlara, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerine veya bunlara dayanılarak çıkarılacak yönetmeliklerle, kurumların ve hizmetlerin özellikleri dikkate alınmak suretiyle farklı çalışma süreleri tespit edebilecekleri de yine maddede yer almaktadır.

Çalışma yaşamının değişmesiyle beraber iş yerleri ve çalışma şekilleri de zamanla değişmektedir. Bu değişimde bazen toplumsal ve teknik gelişmeler öncü nedenler olurken; bazen de salgın, afet vb zorlayıcı durumlar sebep olabilmektedir. Yaşamın doğal seyrinde taş-toprak-makine-bilgisayar biçiminde gerçekleşen insanlığın kırılmalarında bu durum beklenen bir değişim idi. Ancak Covid-19 pandemisi bu konuyu deneyimleterek, süreci hızlandırmıştır. Artık toplumlarda ne insanlar eskisi gibi ömrü boyunca tek bir iş yerinde çalışmakta; ne de tüm çalışanlar ofiste haftalık kırk saatlik bir çalışma tarzında devam etmektedir. Uzaktan çalışma ve yarı-zamanlı çalışma gibi çalışma şekilleri her ne kadar yeni çalışma biçimleri olmasa da; insanların, kurumların ve toplumun bu çalışma anlayışına adapte olma çabaları yeni sayılabilir. Özellikle gelişen teknolojinin sağladığı imkânlar ve değişen dünyada çalışanların değişen tercihleri bu dönüşüme hız katmış ve katmaya da devam etmektedir. Özellikle Covid-19 krizi birçok çalışan ve işverenin uzaktan çalışmayı tecrübe etmesine neden olmuştur. Sonuç olarak, yaşanan bu gelişmelerle beraber dikkatler iyice alternatif çalışma şekilleri üzerine yönelmiştir denebilir.

Alternatif çalışma, bilinen klasik çalışma tür ve süresinin dışında yeni alternatiflerle biçimlenen çalışma düzenini ifade eder. Saati açısından, kullanılan araç, gereç ve mekân açısından alternatif çalışma modelleri çalışma yaşamında bilinen klasik çalışma saatleri geleneğini değiştirerek, esnek çalışma saatleri ile çalışma düzenini kurgulayan bir anlayışı ifade etmektedir.

Esnek çalışma; “geleneksel olarak kabul edilen sekizden-beşe, Pazartesi’den-Cuma’ya veya belirli bir yerde, belirli gün ve saatlerde çalışma düzenine bağlı kalmaksızın, çalışmanın öngörüldüğü yeni çalışma biçimleri; esnek çalışma, atipik istihdam veya alternatif çalışma programları” olarak adlandırılmaktadır (Karakoyun, 2007; Çamlı, 2010 ).

1970’li yıllara kadar istikrarlı seyreden bir ekonomik gelişme içinde, işvereni zorlayan, işçileri koruyan, sosyal yönü ağır basan kamu düzeni ağırlıklı tedbirlerin yoğun olarak alındığı düzenlemeler uygulanmıştır. Ancak 1970’lerden sonra yaşanan küreselleşme ve teknolojik değişimler sonucunda, işletmelerin piyasayı istediği gibi kontrol etme, yön verme ve etkileme imkânları ortadan kalkmıştır. Uluslararası rekabetin artması, konjonktürel dalgalanmaların yaşanması, arz ve talepteki değişiklikler, teknolojik gelişmelerin yeni teknolojileri üretmiştir. Böylece otomasyon yaygınlaşarak bilgisayar kullanımı artmış ve esnek üretim yolu ile üretim sistemi ve istihdam bilindik yapısından farklı bir tarza geçmek durumunda kalmıştır.

Esnek çalışma şekilleri sayı itibariyle oldukça fazladır. Esnek çalışmanın en yaygın şekilleri, part-time, tele-çalışma, evden çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası vb uygulamaları en yaygın bilinen ve uygulanan biçimlerindedir. Bu çalışmada Covid-19 pandemisinde ülkemizde de yoğun olarak kullanılmak durumunda kalınan “uzaktan çalışma” modeli özelinde odaklanılmış ve kadın kamu çalışanları üzerinde bir saha çalışması yapılmıştır.

Uzaktan çalışma, bir organizasyonun normal alan ve zaman kısıtlamaları dışında gerçekleştirilen organizasyonel çalışmayı ifade etmektedir. Özellikle de teknolojinin gelişmesine ve uzaktan iletişimin kolaylaşmasına paralel olarak uzaktan çalışma giderek yaygınlaşmaktadır. Bu çalışma yöntemi kimi zaman işverenler tarafından tercih edilirken kimi zaman da çalışanların tercihi olabilmektedir. Uzaktan çalışmanın tercih edilmesinin hem işveren hem de çalışan perspektifinden çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Örneğin; satış temsilciliği, proje yöneticiliği gibi bazı pozisyonlar doğası gereği müşteri ya da proje sahası ziyaretleri sebebiyle çalışanların gezgin olmasını gerektirebilir. Bu koşullarda işverenler, müşteri ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayabilmek için çalışanlarını uzaktan çalışmaya teşvik edebilir. Kimi zaman ise ofis alanının ve kaynaklarının sınırlılığından dolayı işverenler uzaktan çalışan personel istihdam edebilmektedir. Yine, uzaktan çalışma her zaman bu tip zorunluluklardan ötürü değil de çalışanların da tercihi olabilir. Uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik, ailevi yükümlülükler, ulaşım tasarrufu ve olumsuz iş yeri faktörlerinden kaçınma isteği gibi zorlayıcı faktörleri elimine edebilmekte ve bu nedenle çalışanlar için cazip hale gelmektedir. Çünkü çalışma saatlerini kontrol edebilme özgürlüğü çalışanlar için özellikle iş-yaşam dengesini sağlamakta oldukça önem arz etmektedir.

### **3. PANDEMİ DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA DENEYİMİNDE KADIN**

Covid-19 salgını ekonomi, sağlık ve toplumsal yaşamı etkilediği gibi çalışma yaşamını da derinden etkilemiştir. Birçok sektörde iş sağlığı konusu kritik bir problem haline gelmiş ve çalışanlar sağlık tehdidiyle karşı karşıya kalmıştır. Çalışanların sağlığının tehdit altında olması sebebiyle devletler süreç içerisinde çeşitli şekillerde önlemler almıştır. Bu önlemlerden en etkili olanları, sokağa çıkma yasağının ilan edilmesi ve toplumsal izolasyon olduğu için, çalışanlar işyerine gidememiştir. Devletlerin aldığı önlemin yanı sıra, kurum ve örgütler de virüsün yaydığı tehlikeden ve ekonomik anlamda zorlandıklarından ötürü, kurum çalışanlarına yönelik ücretsiz izine çıkarma, işten çıkarma veya uzaktan çalışma gibi yöntemler uygulamıştır (Tuna ve Türkmenadağ, 2020).

#### **3.1. Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma ve Kadın**

Covid-19 pandemisi Türkiye'deki kadınların çalışma hayatında aşağıda sıralanan sorunları oluşturduğunu sıralayabiliriz (Urhan ve Etiler, 2011):

- İşsizlik: Pandemi nedeniyle birçok işletme kapandı veya işlerini azalttı. Bu da birçok kadının işsiz kalmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda da Türkiye'de kadın işsizlik oranı pandemi öncesine göre artış göstermiştir.

•Evden çalışma: Pandemi döneminde birçok şirket evden çalışma sistemine geçmiştir. Ancak ev işleri, çocuk bakımı ve eğitimi gibi nedenlerle evden çalışma kadınlar için zorlu bir süreç haline gelmiştir.

•Eğitim: Okulların kapatılması nedeniyle çocukların eğitimine evden devam edilmesi, kadınların evlerinde hem evsel sorumluluklara hem de kendi işine ayırdığı zamanı arttırarak, enerjilerini azaltmıştır.

•Sağlık sektöründe çalışan kadınların zorlukları: Pandemi döneminde sağlık sektöründe çalışan kadınlar, hastalık riski altında olmalarına rağmen zorlu koşullarda çalışmak zorunda kalmışlardır.

•Aile İçi Şiddet: Pandemi sürecinin, aileleri gerek ekonomik anlamda gerekse psikolojik anlamda olumsuz etkilemesi nedeniyle aile içi şiddetin arttığı görülmüştür (Ünal vd., 2021).

Covid-19 pandemisi, sadece toplumu değil aynı zamanda bireylerin aile içinde görev ve sorumluluklarında da değişim yaratmıştır. Okulların ve işyerlerinin kapanmasının yanı sıra eğitim ve iş hayatına uzaktan çalışmaya geçiş nedeniyle kadınların ev içi sorumluluklarında artış yaşanmıştır (Öztürk vd., 2020). Çalışan anneler için bu durum daha da zorlayıcı bir süreç olmuştur. Pandemi döneminde elbette evde olmak hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açmıştır. Bunun en temel sebebi de aile yapıları olabilir. Geçim güclüğü ve evsel sorumluluklarda ve bağımlı bakımında yardım alamayan kadınlar için bu dönem zorlayıcı ve stresli geçerken; bu dönemi aile içi ilişkilerini güçlendirmeye dönüştüren aileler de olmuştur. Ekonomik açıdan sorunları olmayan ve aile içi iletişimin yüksek olduğu ailelerde bu dönem az hasarlı ya da hasarsız atlatılırken; aile içi etkileşimin olmadığı görece ekonomik açıdan sorunların olduğu ve kadının destek almadığı aileler için süreç hasarlara yol açmıştır.

Kadın ve erkek çalışma hayatına birlikte katılsalar da hem Türkiye'de hem de küresel ölçekte salgın sırasında çalışma hayatındaki değişikliklerden kadınların erkeklerden daha fazla etkilendiği saptanmıştır (Baysal, 2020). Covid-19 salgınından ağırlıklı olarak kadınların en çok istihdam edildiği hizmet sektörünün etkilemiş olması ve bunun sonucunda da işten çıkarılma/ara verme bağlamında da yine kadınların daha çok olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir (Alon vd., 2020).

### 3.2. Literatür taraması

Çalışma konusu bağlamında yapılan literatür incelemesinde, uzaktan çalışma ve iş-aile yaşam dengesi, insan kaynakları yönetimi perspektifinden uzaktan çalışma gibi konularda birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Covid-19 pademi dönemini kapsayan bu yönde çalışmalarda olmakla birlikte sayıca daha az olduğu söylenebilir. İlk olarak, Korukçu (2021) yaptığı çalışmasında, Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkilerini ve insan kaynakları yönetimi perspektifinden incelenmesini Isparta ili örneği üzerinden ele almıştır. Çalışmada, uzaktan çalışmanın



iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkileri incelenirken, uzaktan çalışmanın olumlu etkileri olduğu kadar olumsuz etkilerinin de olduğu sonucuna varılmıştır. Olumlu etkileri arasında, iş ve özel hayat dengesinin daha iyi kurulabilmesi, trafik yoğunluğunun rahatlaması, çalışanların esnek çalışma saatlerine sahip olabilmesi ve daha verimli bir çalışma ortamı olması gibi avantajlar yer alırken, uzaktan çalışmanın olumsuz etkileri arasında, çalışanların iş yerindeki sosyal ilişkilerini kaybetmeleri, ev işleri ve çocuk bakımı gibi evdeki işlerle ilgilenirken iş performanslarının düşebilmesi ve çalışanların izolasyon hissi yaşayabilmeleri gibi dezavantajları olduğu sonuçlarını paylaşmıştır.

Yiğit (2021) çalışmasında, Covid-19 pandemisi döneminde uzaktan ve evden çalışmanın avantajları ve dezavantajları, çalışanların tutumları, iş-aile yaşam dengesi ve psikolojik sağlık gibi konuları ele almıştır. Çalışmada, uzaktan ve evden çalışmanın iş hayatında kalıcı bir şekilde yer edinebileceğini ve bu çalışma şekillerinin iş-aile yaşam dengesi ve çalışanların psikolojik sağlığı açısından önemli bir yere sahip olduğu bulguları vurgulanmıştır.

### **3.3. Uzaktan Çalışma Deneyiminde Kadın: Isparta Örneği**

Çalışmanın evreni Isparta'dır. Esnek çalışma üst başlığı altında kullanılan yöntemlerden birisi olan "uzaktan çalışma" uygulaması Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi pandemi döneminde eğitim öğretim faaliyetlerini uzaktan eğitim süreci ile yürütürken; idari personeli için çalışma sistemi İçişleri Bakanlığı genelgesi bağlamında düzenlenmiş, engelli ve kronik rahatsızlığı olan personel izinli sayılırken; diğer personel için döngüsel bir çalışma planı uygulanmıştır. Bu araştırmanın temel sorusu, çalışanların uzaktan çalışma sisteminden memnun olup olmadıklarıdır. Uzaktan çalışma yöntemleri ülkemiz çalışma sisteminde kullanılan ama kamu personel rejimi içinde yaygın olarak kullanılan bir uygulama değildir. Özellikle tüm çalışanlar için sağlık sorunları ve kadınlar özeline de analık, bağımlı bakımı veya özel durumlar karşısında, çalışma düzenliliğini çalışan için olumlu bir ortam sağlayabilmek adına uygulanan bir yöntemdir.

Araştırmanın temel sorusu ve alt soruları aşağıda sunulmaktadır.

Çalışanların uzaktan çalışma sisteminden memnuniyet durumu nedir?

- Covid-19 pandemi sürecinde aile içi sorumluluklarda artış yaşandı mı?
- Covid-19 pandemi sürecinde aile içi huzursuzluk yaşandı mı?
- Covid-19 pandemi sürecinde çalışma düzenlemeleri kadınları nasıl etkiledi?

Araştırmanın hipotezleri ise şunlardır:

H1: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum kadroya göre farklılaşmaktadır.

H2: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum medeni duruma göre farklılaşmaktadır.



H3: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır.

H4: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum evsel sorumluluklarda destek alma/almama durumuna göre farklılaşmaktadır.

Araştırmanın evreni, Covid-19 pandemi dönemi sırasında uzaktan çalışma düzenine geçmiş olan Süleyman Demirel Üniversitesi akademik ve idari kadrolarında çalışan kadınlardır. Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmış ve anketler katılımcılara gönüllülük esaslı çerçevesinde yüz yüze yapılmıştır. Araştırmanın evreninde akademik kadroda 830 ve idari kadroda 628 olmak üzere toplamda 1458 kadın çalışan bulunmaktadır. Bu evrenden tabakalı örneklem seçim yöntemi ile tüm fakültelerden akademik ve idari personel toplamında 333 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunda, 22 demografik ve uzaktan çalışan kadınların deneyimiyle ilgili 28 soru yer almaktadır.

### 3.3.1. Etik İzin

Bu çalışmanın sahasına ilişkin etik izin Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kuruluna yapılan “Alternatif Çalışma Düzenlemeleri ve Kadın: Pandemi Sürecinde Bir Durum Tespiti Isparta Örneği” başlıklı bilimsel çalışma 20.12.2022 tarihinde başvurusu yapılmıştır ve 130/7 sayılı kararı ile uygun bulunmuştur.

### 3.3.2. Araştırmanın Sosyo-Ekonomik Bulguları

Araştırmada toplanan veri setinin geçerlik-güvenilirlik testine bakılmış (Cronbach's Alpha) ve oran %98 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada örneklem sayısının evreni temsil etmesi açısından %95 güven aralığında en az 305 katılımcıya ulaşılması gerekmekte olup toplam 333 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler üzerinden istatistiksel analiz yapmadan evvel verilerin normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi ile bakılmış ve test sonucunda veri setinin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu nedenle de araştırma soruları ve hipotez testleri için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U Test kullanılmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzdesi	Toplam Yüzde
18-24	3	,9	,9	,9
25-32	86	25,8	25,8	26,7
33-40	109	32,7	32,7	59,5
41-48	91	27,3	27,3	86,8
49-56	40	12,0	12,0	98,8
57-65	4	1,2	1,2	100,0

Tablo 1’de çalışmaya dâhil olan katılımcıların demografik bilgilerinden yaş bulguları verilmiştir. Katılımcıların 109’u 33-40 yaş aralığında olup; tüm katılımcılar içinde oranı %32,7’dir.

Katılımcıların genel olarak yer aldığı diğer yaş aralıkları ise sırasıyla; 41-48, 25-32 ve 49-56 olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Medeni Durumu

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzdesi	Toplam Yüzde
Evli	208	62,5	62,5	62,5
Bekâr	125	37,5	37,5	100,0
Toplam	333	100,0	100,0	

Tablo 2’de katılımcıların medeni durumları sunulmaktadır. Buna göre, katılımcıların %62,5’i evli, %37,5’i ise bekârdır.

**Tablo 3.** Katılımcıların Çocuk Sayısı

Kadro		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzdesi	Toplam Yüzde
Akademik	1	62	25,3	25,4	25,4
	2	48	19,6	19,7	45,1
	3 ve üstü	6	2,4	2,5	47,5
	Yok	128	52,2	52,5	100,0
	Toplam	244	99,6	100,0	
	Kayıp Değer	1	,4		
Toplam	245	100,0			
İdari	1	28	31,8	31,8	31,8
	2	24	27,3	27,3	59,1
	3 ve üstü	17	19,3	19,3	78,4
	Yok	19	21,6	21,6	100,0
	Toplam	88	100,0	100,0	

Katılımcıların çocuk sayısı her iki kadro grubunda da (akademik ve idari) 1 ve 2 çocuk aralığındadır. Üç ve üstü çocuk tercihinin idari kadrolu kadın çalışanlarda olduğu görülmektedir. Yine çocuk sahibi olmama tercihinin de ağırlıklı olarak akademik kadrolu kadın çalışanlarda olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Kadro Durumu

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzdesi	Toplam Yüzde
	Akademik	245	73,6	73,6	73,6
	İdari	88	26,4	26,4	100,0
	Toplam	333	100,0	100,0	

Katılımcıların %73,6’sı akademik ve %26,4’ü idari kadroda çalışmaktadırlar. Ve idari kadro içinde, %16,2’si sürekli personel, %1,2’si sekreter, %3’ü şef ve %6’sı teknikerdir.

### 3.3.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Analiz Bulguları

Hipotez 1: Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmaya Dair Tutum Kadroya Göre Farklılaşmaktadır.

**Tablo 5.** Katılımcıların Kadro Durumuna Göre Mann-Whitney U Test Sonucu

	Ölçek ort
Mann-Whitney U	8888,000
Wilcoxon W	39023,000
Z	-2,443
Asymp. Sig. (2-tailed)	,015

Sig. değerinin  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplarda ve ne ölçüde olduğu ise Tablo 6’da sunulmaktadır.

**Tablo 6.** Tutum Ortalamaları

Kadro Durumu	N	Ortalama
Akademik Kadro	245	159,28
İdari Kadro	88	188,50

Ortalama tablosu uzaktan çalışmaya dair tutum açısından farklılık yaratan grubun akademik kadroda çalışan kadın personel olduğunu göstermektedir. Akademik personel pandemi döneminde uygulanan uzaktan çalışma modeline karşı idari personele göre daha olumludur. Elbette bu sonucun kaynağı, akademik personelin ders verme ve diğer akademik sorumluluklarını zorunlu kapanma döneminde de sonrasında da evlerinden yürütebilmesinden kaynaklanmaktadır. İdari personelin bu durum karşısındaki görece olumsuz/az olumlu tutumunun, zorunlu kapanma dönemlerinin dışında pandemi şartları gereği eğitim faaliyetleri uzaktan online olarak yürütülse de idari faaliyetlerin ve büro vb faaliyetlerin devamlılığı gereği iş ortamında yürütülmeye devam etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Hipotez 2: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 7.** Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Mann-Whitney U Test Sonucu

Medeni Durum	Ölçek ort
Mann-Whitney U	11384,500
Wilcoxon W	33120,500
Z	-1,899
Asymp. Sig. (2-tailed)	,058

Sig. değeri  $p > 0,05$  düzeyinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Katılımcıların medeni durumları, pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutumlarında (olumlu-olumsuz) farklılık oluşturmamaktadır. Tüm katılımcıların uzaktan çalışmaya dair tutumlarını ölçümleyebilmek adına oluşturulan “Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Deneyimi” ne yönelik sorular karşısındaki ortalama değeri 3,17’dir. Yani ortalama değer, kısmen katılıyorum düzeyindedir.

Hipotez 3: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 8.** Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Kruskal Wallis Test Sonucu

	Ölçek ort
Chi-Square	12,293
df	3
Asymp. Sig.	,006

Sig. değerinin  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplarda ve ne ölçüde olduğu ise Tablo 9’da sunulmaktadır.

**Tablo 9.** Tutum Ortalamaları

Çocuk sayı	N	Ortalama
1	90	155,62
2	72	139,61
3 ve üstü	23	188,20
Yok	147	182,94

Ortalama tablosu uzaktan çalışmaya dair tutum açısından gruplar arasında farklılığı sunmaktadır. Çocuğu olmayan katılımcılar ile üç ve üstü sayıda çocuk sahibi olan çalışan kadınların, uzaktan çalışmaya dair tutumları bir ve iki çocuğa sahip çalışan kadınlara oranla daha güçlüdür. Yani pandemi döneminde sayıca çok çocuk sahibi olmak özellikle de bağımlı bakımı imkânı olmadığında (ki pandemi döneminde evde çalışma hizmetlerinde de aksaklıklar yaşandığı düşünüldüğünde) ev-aile sorumluluklarını yerine getirirken iş sorumluluklarını da evden yürütebilmesi nedeniyle olumlu olarak karşılanmış olabilir. Ancak çocuk sahibi olmayan kadınların da benzer ve güçlü biçimde olumlu tutumla evden çalışmaya yaklaşımlarının altında, çocuğu olmasa da pandemi ortamında evde olmanın yarattığı güven duygusu ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Hipotez 4: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum evsel sorumluluklarda destek alma/almama durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 10.** Katılımcıların Evsel Sorumluluklarda Destek Alma Durumuna Göre Mann-Whitney U Test Sonucu

	Ölçek ort
Mann-Whitney U	9857,500
Wilcoxon W	19587,500
Z	-4,122
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Sig. değerinin  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplarda ve ne ölçüde olduğu ise Tablo 11’de sunulmaktadır.

**Tablo 11.** Tutum Ortalamaları

Ev işi destek	N	Ortalama
Evet	139	140,92
Hayır	193	184,92

Ortalama tablosu uzaktan çalışmaya dair tutum açısından gruplar arasında farklılığı sunmaktadır. Evsel sorumluluklarında destek almayan çalışan kadınlar uzaktan çalışmayı ve evden işlerini yürütebilmeyi yardımcı destek alabilen çalışan kadınlara oranla olumlu desteklemişler, olumlu tutum göstermişlerdir. Zira evden işe gitmek ve iş sonrası yorgunluğun ardından evsel sorumluluklarla ilgilenmek durumunda kalmanın kadınlara özellikle çalışan ve anne olan kadınlara- yüklediği yorgunluk düşünüldüğünde; belendik bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

Çalışma sorularından olan Covid-19 pandemi sürecinde aile içi sorumluluklarda artış yaşandı mı? Sorusu ile ilgili olarak Covid-19 pandemi sürecinde aile içi sorumluluklarda artış yaşandığı ve aile içinde çeşitli sorunlar yaşandığı anlaşılmaktadır. Evden çalışma ve çocukların uzaktan eğitim alması gibi faktörler, ailelerin ev işleri, çocuk bakımı ve eğitim sorumluluklarının artmasına neden olmuştur. Ayrıca, salgının neden olduğu endişe ve belirsizlik de aile içi gerginlikleri de arttırmıştır. Çalışma bulgularında katılımcıların bu soruya %52,5 oranında olumlu yönde cevap vermiş olmaları da bu çalışma kapsamında edinilen bir bulgudur.

Çalışma sorularından olan Covid-19 pandemi sürecinde aile içi huzursuzluk yaşandı mı sorusu ile ilgili olarak yine katılımcıların %38,4'nün “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” değerlerinde olumlu yanıt vermiş olmaları, bu dönemde aile içi huzursuzluklar yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Pandemide birçok insanın işsiz kalması, sosyal izolasyon, ekonomik belirsizlikler ve sağlık endişeleri normal olarak kişileri psikolojik olarak etkilemiş ve kaygı düzeylerinin yüksek olmasına yol açmıştır. Böylesi hallerin aile içi ilişkilere yansımaları ise olağan bir durum olarak kabul edilebilir.

Çalışma sorularından olan Covid-19 pandemi sürecinde çalışma düzenlemeleri kadınları nasıl etkiledi? Sorusu ile ilgili olarak çalışma hayatında yaşanan zorluklar ve değişikliklerin, kadınları olumsuz etkilediği, performans ve verimliliklerinin düşmesine yol açtığı yine çalışma kapsamında edinilen bir bulgu olmuştur. Özellikle çocuk sahibi olan kadınlar, pandemi nedeniyle çocuklarının uzaktan eğitimleri de evden ilgilenmek durumunda kalırken aynı zamanda hem iş hem de ev içi sorumluluklarını da üstlenmişlerdir. Bu durum ziyadesiyle yorucu ve yıpratıcı olmalı ki çalışmada yine bu yönde destekleyici bulgular saptanmıştır.

Bu araştırmada başlangıç aşamasında ortaya konulan dört hipoteze ilişkin testler sonucunda, aşağıdaki tespitler edinilmiştir.

H1: Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmaya Dair Tutum Kadroya Göre Farklılaşmaktadır. Ortalama tablosu uzaktan çalışmaya dair tutum açısından farklılık yaratan grubun akademik kadroda çalışan kadın personel olduğunu göstermektedir. Akademik personel pandemi döneminde uygulanan uzaktan çalışma modeline karşı idari personele göre daha olumludur. Çalışmanın sonucunda farklılık vardır ve hipotez kabul edilmiştir.

H2: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Katılımcıların medeni durumları, pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutumlarında (olumlu-olumsuz) farklılık oluşturmamaktadır. Çalışmanın sonucunda gruplar arasında farklılık gözlenmediği için hipotez reddedilmiştir.

H3: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır. Çocuğu olmayan katılımcılar ile üç ve üstü sayıda çocuk sahibi olan çalışan kadınların, uzaktan çalışmaya dair tutumları bir ve iki çocuğa sahip çalışan kadınlara oranla daha güçlüdür. Çalışmanın sonucunda gruplar arasında farklılık gözlenmiş ve hipotez kabul edilmiştir.

H4: Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutum evsel sorumluluklarda destek alma/almama durumuna göre farklılaşmaktadır. Evsel sorumluluklarında destek almayan çalışan kadınlar uzaktan çalışmayı ve evden işlerini yürütebilmeyi yardımcı destek alabilen çalışan kadınlara oranla olumlu desteklemişler, olumlu tutum göstermişlerdir. Çalışmanın sonucunda gruplar arasında farklılık gözlenmiş ve hipotezimiz kabul edilmiştir.

#### **4. SONUÇ**

Uzaktan çalışma, Covid-19 pandemisi nedeniyle dünya genelinde yaygın hale gelmiştir. Bu durum, kadınların evsel sorumluluklarını ve iş hayatını daha iyi bir şekilde dengelemelerine yardımcı da olabilir; olumsuzluklar da doğurabilir. Bu durum kadınların evsel sorumluluklarında destek alma durumu ile eşler arası görev paylaşımı ile ve mesleğinin gerekleri ile ilişkilidir. Uzaktan çalışma, kadınların işyerine gitmek zorunda kalmadan evlerinde çalışmalarına olanak tanır. Bu nedenle, kadınlar ev işleri ve çocuk bakımı gibi evsel sorumluluklarıyla daha iyi bir şekilde ilgilenebilirler. Ayrıca, uzaktan çalışma, kadınların işyerindeki cinsiyet ayrımcılığı, taciz ve mobbing gibi sorunlarla karşılaşma riskini de azaltabilir. Ancak, uzaktan çalışma da bazı zorluklar yaratabilir. Evde çalışmak, iş ve ev hayatı arasındaki sınırları bulanıklaştırabilir ve iş saatleri uzayabilir. Bu durum, özellikle çocukları olan kadınlar için çocuklarla ilgilenmek ve ev işleri yapmak zorunda kalma nedeni ile daha da zor olabilir. Buna ek olarak, evde çalışmanın yalnızlık hissi yaratabileceği de bir gerçektir. Uzaktan çalışan kadınlar, işyerindeki sosyal bağlantılarını ve destek sistemlerini kaybedebilirler.

Uzaktan çalışmanın, pandemi gibi zorlu durumlarda iş sürekliliğini sağlamak için önemli bir seçenek olduğu deneyimlenmiştir. Uzaktan çalışanların işyerindeki sosyal bağlantılarını kaybetmesi, işyeri kültürüne uyum sağlama konusunda zorluk yaşaması, verimlilik düşüklüğü, iş takım çalışması ve koordinasyonunda sorunlar yaşanması gibi olumsuz sonuçlara yol açma olasılığı olsa da; özellikle pandemi gibi olağanüstü dönemlerde ve durumlarda çalışma hayatı için oldukça önem arz etmektedir. Pandemide birçok insanın işsiz kalması, sosyal izolasyon, ekonomik belirsizlikler ve sağlık endişeleri normal olarak kişileri psikolojik olarak etkilemiş ve kaygı düzeylerinin yüksek olmasına yol açmıştır. Pandemide çalışma hayatında yaşanan zorluklar ve değişikliklerin, kadınları olumsuz etkilediği,

performans ve verimliliklerinin düşmesine yol açtığı çalışmada da gözlenen bir durumdur. Evden çalışma ve çocukların uzaktan eğitim alması gibi faktörler, kadınların ev işleri, çocuk bakımı ve eğitim gibi evsel sorumluluklarının artmasına neden olmuştur. Ayrıca, salgının neden olduğu endişe ve belirsizlik de aile içi gerginlikleri arttırmıştır.

Covid-19 dönemine atıfla yürütülen çalışmada evden çalışma sürecinde kadınların ev içi sorumluluklarında artış yaşadığı ve aile içi huzursuzlukların olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında sosyal izolasyon, ekonomik ve sağlık kaygıları gibi düşüncelerden dolayı psikolojik olarak olumsuz etkilendiği ve kaygı düzeylerinin yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Katılımcıların akademik ve idari kadroda olma durumlarına göre, uzaktan çalışma deneyimi konusunda ortalama bir değerde memnun oldukları tespit edilmiştir. Akademik personelin pandemi döneminde uygulanan uzaktan çalışma modeline karşı idari personele göre daha olumlu olması; elbette akademik çalışmanın doğasının ev ya da ofis sınırlaması olmaksızın esnek bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Medeni durum ve çocuk sahibi olma ve bunun sayısı gibi değişkenlerin, pandemi döneminde uzaktan çalışmaya dair tutumlarda farklılık oluşturması beklenen bir durumdur. Zira, kadınlar; “çalışan”, “anne”, “eş” kimliklerini ve bu kimliklerinin gereklerini her dönem yerine getirmekte olup; yer yer bu durum kadınlar için pek çok zorluk doğurabilmektedir. Pandemi döneminde bu zorlukların ve yorgunluğun kadınlar ve özellikle de çocuğu olan açısından yaşanmış olması da yine çalışmada edinilen tespitler arasındadır

Uzaktan çalışma kadınların iş ve aile hayatı arasında denge kurmalarına yardımcı da olabilir bazı zorluklar da yaratabilir. Bu nedenle uzaktan çalışma konusunda esnek politikalar ve destekleyici önlemlerin alınması, kadınların iş hayatında başarılı olmalarını ve evsel sorumluluklarını yerine getirmelerini kolaylaştırma adına ihtiyaç duyulan politika adımları olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak, uzaktan çalışma, pandemi gibi olağanüstü durumlar için bir seçenek olarak kıymetlidir. Ancak, uzaktan çalışmanın yanında çalışma hayatında esnek çalışma saatleri gibi alternatif uygulamalar kullanılabilir. Yöntem ve usuller elbette her kurumun kendi özellikleri ve ihtiyaçlarına göre şekillenmesi gereken bir durumdur. Kamu kurumlarında uzaktan çalışmanın uygulanması için; belirli ölçütlerin dikkate alınması elzemdir. Bu ölçütler arasında çalışanların işleri, verimlilikleri, iletişimleri, iş sürekliliği, veri güvenliği ve kişisel gizliliklerinin korunması gibi unsurlar yer almaktadır.

## KAYNAKÇA

- 4857 Sayılı İş Kanunu, 19 Nisan 2023 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf> adresinden erişildi.
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 19 Nisan 2023 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf> adresinden erişildi.



- Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Alon, T., Doepke, M., Omstead Rumsey J, & Tertilt, M (2020). The impact of Covid-19 on gender equality. *National Bureau Of Economic Research* 0(0), 1-39. [https://doi.org/ 10.3386/w26947](https://doi.org/10.3386/w26947).
- Baysal, H. (2020). Türkiye’de kadın girişimci yazını (1996-2020): Pandemi öncesi görünüm pandemi sonrası için yol gösterici olabilir mi? *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(1), 50-71.
- Çamlı, L. (2010). Esnek çalışma saatleri ve çalışanların esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakoyun, Y. (2007). Esnek çalışma yoluyla kadınların işgücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması; İŞKUR’un rolü (Uzmanlık Tezi). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Korukçu, N. ve Yıldırım, A. (2021). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesine etkisi. SDÜ İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Çalışmalar Çalıştayı. İKGEÇ 2021 30 Aralık 2021 – 31 Aralık 2021 Çalıştay Raporu, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından 30-31 Aralık 2021 tarihlerinde SDÜ İİBF B Salonunda hibrit biçimde gerçekleştirilmiştir.
- Öztürk, Y., Üstünelan, D. ve Metin, B. (2020). Pandemi sürecinde kadınların ev içindeki deneyimleri ve evde kalmanın duyguları. *Feminist Tahayyül Akademik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 38-57.
- Urhan, B. ve Etiler, N. (2011). Sağlık sektöründe kadın emeğinin toplumsal cinsiyet açısından analizi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2(29), 191-216.
- Ünal, E., Atik, D. ve Gözüyeşil, E. (2021). Covid-19 pandemisi ve kadınlar. *Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 4(1), 1-8. <https://doi.org/10.48124/husagbilder.825346>.
- Yiğit, B. (2021). Pandemi döneminde uzaktan ve evden çalışma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 313-319.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
04.06.2023 / 06.04.2023Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.30.2023 / 30.06.2023**PANDEMİ SÜRECİNDE SOSYAL BELEDİYECİLİK FAALİYETLERİ: COVID-19 EYLEM PLANI HAZIRLAYAN BELEDİYELER ÜZERİNDEN BİR İNCELEME****SOCIAL MUNICIPALITY ACTIVITIES IN THE PANDEMİC PROCESS: A REVIEW ON MUNICIPALITIES PREPARING THE COVID-19 ACTION PLAN****Sevil GEMRİK<sup>1</sup>, Ceyda ŞATAF<sup>2</sup>**

**ÖZ:** 2019'un sonunda Çin'in Wuhan kentinde ilk kez görülen Covid-19 virüsü 2020 yılının Mart ayında Dünya Sağlık Örgütüncü salgın şeklinde duyurulmuş ve çok kısa bir zaman içerisinde bütün dünyayı etkilemiştir. Ülkeler öncelikle merkezi yönetimin daha sonra da yerel yönetimlerin ve uluslararası kuruluşların öne sürdükleri çözümlerle pandemiyle mücadele edebilmenin yollarını aramışlardır. Pandeminin yarattığı sosyal problemler merkezi yönetimin ve yerel yönetim birimlerinden biri olan belediyelerin sosyal hizmet ve yardımlarının yani sosyal belediyecilik faaliyetlerini sunma biçimini etkilemiştir. Belediyeler, sosyal yaşamda önemli görev ve yükümlülükleri olan, hizmet sunumu noktasında halka en yakın yerel yönetim birimi olarak bilinmektedir. Bu süreçte belediyelerin pandemiyle mücadeleye destek vermek için hizmet sunma metotlarını geliştirerek, Covid-19 pandemisinin yayılma hızını hafifletmeyi amaçladıkları görülmüştür. Belediyelerin Covid-19 sürecinde vatandaşın ihtiyaç duyduğu sosyal belediyecilik faaliyetlerini daha hızlı belirleyerek, merkezi yönetimi yönlendiren bir konumda olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler :** Sosyal Belediyecilik, Covid-19 Pandemisi, Eylem Planı.

**ABSTRACT:** Covid-19 virus, which emerged in Wuhan City, Hubei Province of China in December 2019, was declared a pandemic by the World Health Organization in March 2020 and has affected the whole world in a short time. The social problems created by pandemic have influenced social services and assistance in other words the way social municipality activities are offered by municipalities, which are one of the units of central and local governments. Municipalities, which have important duties and obligations in social life, are known as the closest local government unit to the public in terms of service delivery. In process, it is seen that municipalities have aimed to alleviate the spread of the Covid-19 pandemic by developing service delivery methods to support the fight against the pandemic. It is seen that municipalities are in a position to direct central government by determining social municipality activities needed by citizens faster during the Covid-19 process.

**Keywords:** Social Municipality, Covid-19 Pandemic, Action Plan.

<sup>1</sup> Dr. Öğr.Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, [sevilgemrik@beun.edu.tr](mailto:sevilgemrik@beun.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-2006-1778>

<sup>2</sup> Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, [ceydasataf@sdu.edu.tr](mailto:ceydasataf@sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-7112-6546>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

It is to reveal the social municipality activities of the municipalities that prepared the Covid-19 action plan on March 11, 2020 and after.

### Research Questions

The social problems created by the pandemic have affected the way the central government and municipalities, one of the local government units, offer social services and assistance, that is, social municipality activities.

### Literature Review

Pektaş defines social municipalism as a reflection of the social state understanding at the level of local governments, and as a municipal understanding that contributes to the provision of social justice by aiming to increase the living standards of the citizens it serves and at the same time to provide social justice in their budgets (Pektaş, 2010:5). According to Adıyaman and Demirel, social municipality is defined as providing social services and assistance at the local level by participating in the social policies and practices in question while providing services to the citizens of the social state (Adıyaman and Demirel, 2016: 116). There is no common definition for the concept of social municipality in the literature, and the most frequently used definition is Yalçın Akdoğan, who expresses the concept of social municipality in a very comprehensive way (Akdoğan, 2002: 35): In this context, conscious policies are used to channel public expenditures for social purposes in a way to cover housing, health, education and environmental protection; to provide assistance to the unemployed and orphans, to establish social solidarity and integration, and to make infrastructure investments necessary for socio-cultural activities and studies. It is a model that imposes socialization and social control functions on local governments in order to strengthen the weakening notion of social security and justice among individuals and social segments..

### Methodology

The document analysis method was used in the study..

### Results and Conclusions

It is seen that the examined municipalities include social municipality practices in their action plans. In addition to the aid provided to disadvantaged groups during the pandemic process, tradesmen and other company owners who lost their jobs due to the pandemic, suffered significant income losses even if they did not quit their jobs, and could not work due to restrictions and closure measures, also benefited from social municipality activities.

## 1. GİRİŞ

Covid-19'la ilgili olarak Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandeminin duyurulduğu 11 Mart 2020'den beri, pandemiyle mücadele konusunda ülkeler alarmına geçmiştir. Kentlerde, vatandaşa en yakın hizmet birimi belediyeler olup Covid-19'la mücadelede oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar. Pandemiyle tüm ülkelerde ve Türkiye'de ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel yönden çok fazla değişim yaşanmaktadır. Özellikle pandemiyle halkın çalışma hayatında yeni değişiklikler olmuş, eğitim ve öğretim metotları da değişmiştir. Bundan dolayı, pandemide ortaya çıkan sosyal sorunların çözümüne yönelik vatandaşlar siyasilerden bir beklenti içine girmiştir. Sosyal belediyeçilik faaliyetlerinin önem derecesi bir kez daha fark edilmiş ve daha iyi anlaşılmıştır. Özellikle belediye başkanlarının vatandaşın sorunlarıyla ilgilenmeleri ve onlarla iletişim kurmaları bu dönemde büyük önem arz etmektedir. Çalışmada öncelikle sosyal belediyeçilik kavramı ve gelişimi ele alınarak Türkiye'de sosyal belediyeçilik faaliyetlerine değinilmiştir. İkinci bölümde pandemi süreci ve Türkiye'de yaşanan pandemi sürecine değinilmiştir. Üçüncü bölümde Covid-19 eylem planı hazırlayan belediyeler incelenmiştir.

### 1. Sosyal Belediyeçilik Kavramı

Ülkemizde mahalli yönetim birimleri; il özel idareleri, belediye ve köylerden oluşmakta ve Türkiye'de mahalli idareler denilince öncelikle belediyeler akla gelmektedir. Çünkü İkinci Dünya Savaşı sonrası belediyelerin önemi il özel idarelerine göre daha da artmış olup belediyelerin hizmet alanları daha geniş ve bu sebeple kaynakları da daha fazladır. Dolayısıyla belediyeler yasal düzenlemelerle birlikte de artan görevleri sebebi ile sosyal politika uygulamalarında oldukça önemli rol üstlenmişler ve bu sebeple toplum içerisinde yer alan kırılğan gruplara dair faaliyetler içeren sosyal politika uygulamaları bütün mahalli idarelerinin görev alanına girmekle birlikte "sosyal belediyeçilik" kavramı tercih edilmiş ve literatürdeki yerini almıştır (Balcılar ve Çınarlı, 2020). Ancak, bazı kaynaklarda bu kavram yerine "toplumcu belediyeçilik", "toplum bazlı belediyeçilik", "yerel sosyal politikalar", "yerel sosyal hizmetler", "yerel yönetimler ve sosyal politika", "yerel yönetimler ve sosyal hizmetler" gibi terimler de kullanılmaktadır (Hameed vd., 2020).

Pektaş, sosyal belediyeçiliği, sosyal devlet anlayışının yerel yönetimler düzeyinde bir yansıması olup, hizmet sunduğu vatandaşların yaşam standardını yükseltmeyi ve aynı zamanda bütçelerinde sosyal adaletin sağlanmasını amaç edinerek sosyal adaletin sağlanması yönünde de katkılar yapan belediyeçilik anlayışı olarak ifade etmektedir (Pektaş, 2010).

Adıyaman ve Demirel'e göre sosyal belediyeçilik, sosyal devletin vatandaşlarına hizmet sunma sırasında söz konusu sosyal politika ve uygulamalara belediye yönetiminin de katılarak yerel düzeyde sosyal hizmet ve yardımlarda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Adıyaman ve Demirel, 2016).

Literatürde sosyal belediyeçilik kavramına ilişkin ortak bir tanım bulunmamakta ve en sık kullanılan tanım ise sosyal belediyeçilik kavramını oldukça kapsamlı bir şekilde ifade eden Yalçın

Akdoğan'ın tanımı olmaktadır (Akdoğan, 2002): "Sosyal belediyecilik, yerel yönetime sosyal alanlarda planlama ve düzenleme işlevi yükleyen, bu çerçevede kamu harcamalarını konut, sağlık, eğitim ve çevrenin korunması alanlarını kapsayacak şekilde sosyal amaca kanalize eden; işsiz ve kimsesizlere yardım yapılması, sosyal dayanışma ve entegrasyonun tesis edilmesi ile sosyo-kültürel faaliyet ve çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan altyapı yatırımlarının yapılması için bilinçli politikalar üretmesini öngören; bireyler ve toplumsal kesimler arasında zayıflayan sosyal güvenlik ve adalet mevhumunu güçlendirmeye yönelik olarak yerel yönetimlere sosyalleştirme ve sosyal kontrol işlevleri yükleyen bir modeldir."

Tanımlardan anlaşıldığı gibi; daha önceleri yalnızca alt yapı hizmeti sunan birimler olarak bilinen belediyeler, sosyal belediyecilik kavramıyla birlikte, vatandaşların hem kültürel hem de sosyal alanlarına katkı sağlayacak görev ve sorumlulukları üstlenen kurumlar olarak bilinmeye başlamıştır (Batal ve Koç, 2022).

Sosyal belediyecilik kavramına esas olarak yüklenen dört fonksiyon vardır: "Sosyalleştirme, Sosyal Kontrol ve Rehabilitasyon", "Mobilize Etme, Yönlendirme, Kılavuzluk ve Rehberlik Etme", "Yardım Etme, Gözetme" ve "Yatırım"dır. "Sosyalleştirme, Sosyal Kontrol ve Rehabilitasyon" fonksiyonu toplumdan kopmuş bir şekilde yaşayan bireylere yerel yönetimler aracılığı ile sosyal eğitim işlevi sağlanmasını; "Mobilize Etme, Yönlendirme, Kılavuzluk ve Rehberlik Etme" fonksiyonu toplumda yer alan çeşitli kesimlere danışmanlık hizmeti vererek sorunlarını çözmede yardımcı olunmasını ; "Yardım Etme, Gözetme" fonksiyonu, maddi açıdan güç durumda olan bireylerin ihtiyaçlarını çeşitli yardımlar aracılığı ile giderme konusunda yardımcı olunmasını ve "Yatırım" fonksiyonu ise hane halkının çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çeşitli yatırımların yapılmasını ifade etmektedir (Yavuz, 2021).

### 1.1. Sosyal Belediyeciliğin Gelişimi

Türkiye'de modern manada mahalli idare uygulamalarının oluşturulmaya başlanması 1923'ün ilk yıllarında kanunların da kabul görmesiyle olmuş ve bu konudaki en dikkat çekici kanun 423 sayılı "Belediye Vergi ve Resimler Kanunu 26 Şubat 1924 tarihinde çıkmıştır. 417 sayılı "Ankara Şehremaneti Kanunu" 16 Şubat 1924 tarihinde çıkartılmış, 1930'da 1580 sayılı "Belediye Kanunu" çıkarılmış olup günümüzde bu yasalar yürürlükte değildir. Sosyal belediyecilik, 1945'lerde ilerleme göstermiş ancak içeriği genişletilmiş bir biçimde ilk kez 1973 yılında ortaya çıkmıştır (Hameed vd., 2020).

1973-1974 ve 1978-1979 yıllarında meydana gelen petrol krizleri ile refah devleti sorgulanmış ve kamu açıklarının artış sebebi refah devleti faaliyetleri olarak ifade edilmiştir. Artan devlet giderleri azaltılmaya çalışılarak kamunun ekonomik hayata müdahale etmesi gerektiği görüşü yerini liberal politikalara bırakmıştır (Beşel ve Yardımcıoğlu, 2017).

Belediyeler, 1977-1980 döneminde kaynaklarını en etkin biçimde kullanmaya yönelmişler ve bu amaçla yeni kaynak bulma çabasında bulunmuşlardır. Belediye idarelerinin, asfalt işletmesi kurması,

düğün alanı, halk ekmek, otopark, halk plajı vb. alanlar işletmeye başlayarak merkezi yönetime bağımlı olmadan gelir kaynakları yaratmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir (Şataf ve Mermer, 2017).

1980'lerden beri dünyada yaşanan dönüşüm kapsamında kamu hizmetlerinin sadece kamu kurumlarınca görülmesi gerektiği düşüncesi terk edilerek, öncelikle ulaştırma ve temizlik hizmetleri olmak üzere çoğu hizmet piyasa tarafından yapılmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak, çöplerin toplanması ve depolaması gibi bazı belediye hizmetleri özelleştirilmeye başlanarak, belediye harcamalarının finanse edilmesinde iç ve dış borç alınarak ve ihale yöntemi kullanılarak hizmetlerin piyasa tarafından satın alınması süreci başlamıştır (Öz, 2010).

1990'larda söz konusu uygulamalarda gelişmeler meydana gelmiş ve önceki dönemlere göre gelirleri artış gösteren belediyeler hem eğitim durumundaki ve nüfustaki artış nedeniyle sosyal hizmet istekleri artan bireylerin göç artışı sonucunda maddi zorluğa düşen bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sosyal hizmet ağırlıklı politikalara daha ağırlık vermişlerdir. Özellikle yerleşme düşüncesinin etkisiyle 1994 seçimlerini takiben yerel yönetimler yerel kalkınma projelerini uygulamaya başlamışlardır. Özellikle öncelikli olarak büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinde uygulanmaya başlanan sosyal belediye faaliyetleri günümüze kadar varlığını devam ettirmiş olup, hala da uygulanmaya devam etmektedir (Gülenç, 2018).

2000'lerde sosyal belediye daha modern bir yapıya kavuşarak, sunulan hizmetlerde artış ve gelişim yaşanmış, bunun sonucunda ise sosyal belediye anlayışına önem veren belediyeler ortaya çıkmıştır. Bu belediyeler ise öncelikle büyükşehir belediyeleri olmuş, daha sonra sosyal belediye anlayışının bir zorunluluk olduğu düşüncesi ile diğer belediyeler de sosyal belediye faaliyetlerine ağırlık vermişlerdir. Belediye idareleriyle birlikte sosyal dayanışma ve yardımlaşma vakıfları, dernekler, vakıflar ve gönüllü kuruluşlar da sosyal politikaları uygulamaya başlamışlardır (Onar, 2020).

Günümüzde, sosyal belediye Türkiye'nin tüm belediyelerinde aynı anlama gelmemekte, özellikle Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgeleri için esasen kente yönelik hizmetler tam anlamıyla gerçekleştirilemediği için söz konusu bölgelerde yer alan belediyelerin hizmet öncelikleri farklılaşmış ve buna bağlı olarak ülkenin doğusu batısına göre sosyal belediye anlamında geride kalmıştır (Yersiz, 2018).

Bireylerin toplum halinde yaşamalarından kaynaklı ortaya çıkan müşterek sorunlarının çözümünde en yakın kamu birimi olarak yerel yönetim birimlerinden olan belediyelere başvurulmaktadır. Bu sebeple belediyelerle ilgili yasal düzenlemeler yapılmıştır.

## **1.2. Belediye Kanunlarında Sosyal Belediyeciliğin Gelişimi**

Ülkemizde sosyal belediyeciliğin en temel dayanağı 1982 Anayasası olmakla birlikte; 14.04.1930'da "1580 sayılı Belediye Kanunu", 09.07.1984'de "3030 sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun", 2004'de "5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu", 2005'de "5393 Sayılı Belediye Kanunu", 2012'de "6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun

Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”la oluşturulan düzenlemelerle belediye yönetimlerine sosyal belediyeciliğe yönelik olarak geniş yetkiler ve görevler tanımlanmıştır.

1982 Anayasası’nda “Cumhuriyetin nitelikleri” başlığının 2.maddesi “Türkiye Cumhuriyeti, toplumun huzuru, milli dayanışma ve adalet anlayışı içerisinde, insan haklarına saygı duyan, Atatürk milliyetçiliğine bağlı, başlangıçta belirtilen temel ilkelere dayanan, demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devletidir”. “Devletin temel amaç ve görevleri” adlı 5.maddesi “Devletin temel amaç ve görevleri, ... kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette kısıtlayan siyasal, ekonomik ve toplumsal engelleri kaldırmaya, insanın maddi - manevi varlığının gelişmesi için gereken koşulları oluşturmaya çalışmak” olduğu belirtilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: Madde 2 ve 5).

Anayasa’nın 41.maddesi ve devamında “Devlet, ailenin huzur ve refahıyla özellikle annenin ve çocukların korunması ve aile planlamasının öğretimiyle uygulanmasını sağlamak için gerekli önlemleri alır, teşkilatı kurar. Devlet, her türlü istismara ve şiddete karşı çocukları koruyucu tedbirleri alır” ifadesine yer verilerek ailenin korunması ve çocuk hakları hüküm altına alınmıştır. “Ücrette adaletin sağlanması” başlığını taşıyan 55. Maddede “Ücret emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan faydalanmaları amacıyla gereken önlemleri alır” denilerek sosyal yardımlara değinilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: Madde 41 ve 55).

1982 Anayasası’nın “Sosyal güvenlik hakkı” adlı 60. Maddesi “Herkes, sosyal güvenlik hakkına sahiptir. Devlet, bu güvenliği sağlayacak gereken önlemleri alır ve teşkilatı kurar.” denilmiştir. Devamında yer alan 61.maddede ise sosyal güvenlik açısından özellikle korunması gerekli olanlar sayılmıştır: “Devlet harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleriyle, malül ve gazileri korur ve toplumda kendilerine yaraşır bir yaşam düzeyi sağlar. Devlet, engellilerin korunmalarını ve toplum yaşamına uyum sağlayıcı önlemleri alır. Yaşlılar, devlet tarafından korunur, yaşlılara devlet yardımı ve sağlanacak diğer haklar ve kolaylıklar yasayla düzenlenir. Devlet, korunmaya muhtaç çocukların topluma kazandırılması için her türlü önlemi alır. Bu amaçlarla gerekli teşkilat ve tesisleri kurar veya kurdurur” (1982 Anayasası, Madde 60 ve 61).

Anayasa’nın 73.maddesi “Vergi ödevi”dir. “Vergi yükünün adaletli ve dengeli bir şekilde dağılması, maliye politikasının sosyal amacıdır” ifadesi geçmektedir. Toplumsal açıdan adaletin sağlanmasında vergilerin kullanılması gerektiği ifade edilmiştir. Anayasa’nın 166.maddesi “Planlama, Ekonomik ve Sosyal Konsey” başlığı altında “Ekonomik, toplumsal ve kültürel kalkınmayı, özellikle endüstrinin ve tarım sektörünün ülke seviyesinde dengeli ve uyumlu biçimde hızla ilerlemesini, yurt kaynaklarının sayım ve değerlendirilmesini yaparak etkin bir biçimde kullanılmasını planlamak, bunun için gereken birimi oluşturmak Devletin görevidir” ifadesine yer vererek kamu sektörünün sosyal



kalkınma konusunda planlama görevinin olduğunu belirtmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: Madde 73 ve 166).

1580 sayılı Belediye Kanunu uzun yıllar uygulanmış, belediyelerin görevleri 76 maddede ifade edilmiş, belediyelerin görevleri gelir gruplarına ve nüfuslarına göre belirlenmiştir. Kanunun 19.maddesi belediyelerin zorunlu görevlerini gerçekleştirdikten sonra belde sakinlerinin diğer müşterek ve medeni ihtiyaçlarını gidermek için gerekli olan her türlü yetkiye sahip oldukları belirtilmiştir (Küçükali ve Gülbeyen, 2022). 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile 1580 sayılı Belediye Kanunu yürürlükten kaldırılmıştır.

Büyükşehir yönetim modelini yasal temele 3030 sayılı yasayla bağlanmıştır. İleriki dönemlerde büyükşehir belediyesi sayısı artarak, 1989'da 8 büyükşehir belediyesine ulaşmıştır. 1993'de 7 büyükşehir belediyesinin kurulmasıyla büyükşehir belediye sayısı 15 olmuştur. 2004'te 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle 3030 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu çeşitli eleştirilere maruz kalması sebebiyle yürürlükten kaldırılmıştır. Özellikle 2000'li yıllarda yerel yönetimler konusundaki reform düzenlemeleri yoğunluk kazanmış ve bu konuda önemli bir gelişme olarak 2012'de çıkarılan ve temel düzenleme alanı belediyeler olan 6360 sayılı Kanun çıkarılmıştır (Karaca, 2020).

### **1.2.1. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu**

5216 sayılı Kanunu'nun 3.maddesindeki (a) bendinde; "Büyükşehir belediyesi, sınırları il mülki sınırı olup ve sınırları içinde yer alan ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan; idarî-malî özerkliğe sahip yasalarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; karar organı seçmenlerce seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisidir". Kanun'un 7.maddesi ilçe ve büyükşehir belediyelerinin sorumluluklarını maddeler halinde belirtmiş olup, söz konusu maddedeki (v) bendinde, büyükşehir belediyelerinin "sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleriyle yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri uygulamak, iletirmek ve bunun için sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek, bu hizmetleri yerine getirirken üniversiteler, yüksekokullar, meslek liseleri, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapmak"la yükümlü oldukları belirtilerek, maddede dezavantajlı grupların sosyalleşmeleri adına faaliyetlerin düzenleneceği ve çeşitli paydaşlar ile işbirliği içinde olunacağı ifade edilmiştir (5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Madde 3 ve 7).

Kanun'un 18.maddesindeki (m) bendine göre; büyükşehir belediye başkanının hizmetleri ve yetkileri belirtilmektedir ve bu görev ve yetkiler arasında "Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, engellilerle alakalı faaliyetlere destek vererek engelli merkezleri oluşturmak" ifadesi geçmektedir ve toplumun dezavantajlı kesimlerinden olan fakir ve ihtiyaç sahibi kişiler için bütçede ayrılan ödeneğin kullanma yetkisi büyükşehir belediye başkanınıdır (5216 sayılı Büyükşehir

Belediyesi Kanunu, Madde 18). Kanun, yine dezavantajlı kesim olan engellilere yönelik hizmetlerin gerçekleştirilmesi için engelli merkezleri oluşturulması görevini de büyükşehir belediyelerine vermiştir.

Kanun'un 24. maddesinde, büyükşehir belediyesinin harcamaları sayılmış ve dar gelirli, yoksul, muhtaç, kimsesiz ve engelli kimseler göz önünde bulundurularak (j) bendinde bu giderler arasına "Dar gelirli, fakir, ihtiyaç sahibi ve kimsesizlerle sakatlara yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar" da eklenmiştir (5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Madde 24).

Kanun'un Ek 1. maddesinde, "Büyükşehir belediyelerinde sakatlarla alakalı bilgilendirme, bilinçlendirme, yönlendirme, danışmanlık, sosyal ve mesleki rehabilitasyon hizmetleri vermek için engelli hizmet birimleri oluşturulur" ifadesine yer verilmiştir (5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Madde Ek 1).

Kısaca, toplumsal ihtiyaçların karşılanması ve sosyal sorunların çözüm bulunması hususunda büyükşehir belediyelerine görev ve yetkiler verilerek, yerel özelliğe sahip sosyal politikaların belediyeler tarafından geliştirilip uygulanmasını 5216 sayılı kanunda öngörmektedir (İşgör, 2020).

### 1.2.2. 5393 sayılı Belediye Kanunu

5393 sayılı "Belediye Kanunu" incelendiğinde, öncelikle Kanun'un 3.maddesindeki (a) bendine göre; "belde sakinlerinin yerel ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenlerce seçilerek oluşturulan, idarî-malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi" belediye şeklinde ifade edilmiştir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere, belde sakinlerin yerel ve ortak nitelikteki ihtiyaçları belediyeler tarafından karşılanacaktır. 13.maddede hemşehri hukuku ele alınmış, herkesin ikamet ettiği beldenin hemşehrisi olduğu ifade edilmiş ve hemşehrilerin belediyelerin yardımlarından faydalanma haklarının bulunduğu ve bu yardımların insan onurunu zedelemeyecek şartlarda yapılmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir (5393 sayılı Belediye Kanunu, 2005: Madde 3 ve 13) .

14.maddede bu mahalli müşterek nitelikteki "hizmetlerin yapılmasında öncelik sırası, belediyenin finansal durumu ve hizmetin aciliyeti göz önüne alınarak" yerine getirileceği belirtilmiş ve yine aynı maddede "Belediyeler hizmetlerini, halka en yakın yerlerde ve en uygun metotlarla sunarlar. Hizmet sunarken sakat, yaşlı, düşkün ve dar gelirli durumuna uygun metotlar uygulanır" hükmüne değinilerek hizmetler sunulurken uygun metotların belirleneceği ifade edilmiştir. Aynı maddede belediyenin hizmet ve yükümlülükleri sayılmıştır. Maddenin (a) bendinde belediye yerel ortak niteliği bulunmak kaydıyla "İmar, su, kanalizasyon, ulaşım vb. gibi kentsel alt yapı; coğrafî ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor orta ve yükseköğrenim öğrenci yurtları; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleriyle nüfusu 100.000'in üzerinde olan belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de finansal durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konukevleri açabilirler", (b) bendine göre ise "Devlete ait her

derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme gereksinimlerini giderebilir; sağlıkla alakalı her çeşit tesisi açabilir ve işletebilir; mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir; kültür ve tabiat varlıklarıyla tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önemli mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bunun için bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, sporu teşvik etmek için gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine aynı ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir”. (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 14). Buradan, (a) bendindeki görevlerin belediyelerin zorunlu görevleri olduğunu, (b) bendindeki görevlerin ise seçimlik veya isteğe bağlı olduğunu söylenebilir.

Kanun’un 38.maddesi belediye başkanının hizmet ve sorumlulukları belirtilmekte, (m) bendine göre “Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gerekli tedbirleri almak”, (n) bendine göre “bütçede fakir ve muhtaçlar için ayrılan harcamayı kullanmak, engellilere yönelik hizmetleri yürütmek ve engelliler merkezini oluşturmak” görev ve yetkileri sosyal belediyeçilik ile ilintilidir. Bu bağlamda 60.maddede belediyenin giderleri sayılmış ve maddenin (i) bendine göre “dar gelirli, fakir, muhtaç ve kimsesizlerle engellilere yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar” ve (n) bendine göre “sosyo-kültürel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler” ifade edilmiştir (5393 sayılı Belediye Kanunu, 2005: Madde 38).

Kanun’un 69.maddesinde belediyelerin arazi ve hane üretimine yer vermiş, “belediye; düzenli bir şekilde kentleşmeyi sağlamak, beldenin hane, endüstri ve ticaret alanı ihtiyacını karşılamak için belediye ve mücavir alan sınırları içinde, ..., kendisine, eşine veya 18 yaşından küçük çocuklarına yönelik hanesi olmayan dar gelirli kişiler ile afete maruz kalanlara, ... arsa tahsisi yapılabilir. Durumları 775 sayılı Gecekondu Kanununun 25 inci maddesine uyan kimselere de bu maddeye göre arsa ve hane sağlanabilir” (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 69) .

Kanun’un 76.maddesi kent konseylerine yöneliktir. Söz konusu maddede “Kent konseyi, kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşehrilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve verme, katılım ve yerinden yönetim prensiplerini uygulamaya çalışır” denilmektedir (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 76).

Kanun’un 77. maddesi, “belediye sağlık, eğitim, spor, çevre, sosyal hizmet ve yardım, kütüphane, park, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın ve çocuklara, engellilere, yoksul ve düşkünlere yönelik hizmetlerin yapılmasında beldede dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygular” denilerek uygulanacak programlara gönüllü kişilerin katılımının da sağlanacağı vurgulanmıştır (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 77).

5393 sayılı Kanun, sosyal belediyeçilik faaliyetlerine çok daha fazla önem vermiş, bu konuda belediyelere görev, yetki ve sorumluluklar yüklemiştir.

### **1.2.3. 6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun**

Bu kanunla yerel yönetimler konusunda bazı değişiklikler ve yenilikler söz konusu olmuştur. Kanun, hizmet sunumunda daha etkin ve verimli bir yönetsel yapıya kavuşmak, demokratik sistemi daha iyi sağlamak, geniş ölçek düzeyinde planlama politikalarını uygulamak, imarda bütünlüğü sağlamak, teknolojik imkânlardan daha çok faydalanmak, nitelikli teknik personel istihdam ederek verimliliği arttırmak, kaynakları etkin bir şekilde kullanmak ve bölüşümün sağlanmasına katkıda bulunmak gerekçeleriyle yürürlüğe girilmesine karar verilmiştir (İzci ve Turan, 2013).

6360 sayılı Kanun, büyükşehirlerin sınırları, siyasal coğrafya, mali sistem, kamusal ve yönetsel hizmetlerin uygulanmasına yönelik düzenlemeler getirmiştir. Öncelikli olarak 5216 sayılı “Büyükşehir Belediye Kanunu” olmak üzere çoğu yasada değişikliklere gidilmiştir (Bahar, 2021).

6360 Sayılı Kanun’un sosyal belediyeçilik konusunda getirdiği düzenlemeler incelendiğinde; 5393 Sayılı Kanun’unun 14. maddesindeki (a) bendine göre; “Büyükşehir belediyeleriyle nüfusu 50.000’i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar” (5393 sayılı Belediye Kanununun İlk Hali, 2005, Madde 14) “Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000’in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır” ve (b) bendine göre “... öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar...” ibaresi “... sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine aynı ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği sağlar...” şeklinde 6360 Sayılı kanunla da düzenlenmiştir. (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 14).

5393 sayılı Kanun’un 75.maddesindeki (c) bendine göre Kanun’un ilk halinde “Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kamu yararına çalışan dernekler, özürli dernek ve vakıfları, Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınmış vakıflar ve 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanunu kapsamına giren meslek odaları ile ortak hizmet projeleri gerçekleştirebilir” şeklinde iken (5393 sayılı Belediye Kanununun İlk Hali, 2005: Madde 75), 6360 sayılı Kanun ile “Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kamu yararına çalışan dernekler, Cumhurbaşkanınca vergi muafiyeti tanınmış vakıflar ve 7/6/2005 tarihli ve 5362 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanunu kapsamına giren meslek odaları ile ortak hizmet projeleri gerçekleştirebilir. Diğer dernek ve vakıflar ile gerçekleştirilecek ortak hizmet projeleri için mahallin en büyük mülki idare amirinin izninin alınması gerekir” şeklinde düzenlenmiştir (5393 sayılı Belediye Kanunu, 2005: Madde 75).

6360 sayılı Kanun’un yürürlüğe girmesi ile mahalli idarelerin görev ve sorumluluklarında değişiklikler ve yenilikler yapılmıştır. Bu kanunla büyükşehir belediye sayısı 30’a çıkmış ve büyükşehir belediye sınırları içinde bulunan il özel idarelerin, belde belediyelerin ve köylerin tüzel kişiliği kaldırılmıştır. Büyükşehir olan belediyelerdeki mahalli idarelerin hizmet gruplarında, kırsal alanları

kapsamına alacak biçimde tekrardan düzenleme yapılmıştır. Önceki dönemlerde hizmet alanı sadece kent merkezi olan belediyeler, kanunun yürürlüğe girmesiyle kentin tamamına hizmet sunmakla yükümlü olmuş ve belediyelerin sosyal sorumlulukları da arttırılmıştır (Gülbeyen, 2020; Yücel ve Kutlar, 2020).

### 1.3.Sosyal Belediyecilik Uygulamaları

Modern gelişmeler ve yasal düzenlemeler nezdinde belediyelere verilen görevler zaman içerisinde değişime ve gelişime uğramıştır. Sosyal belediyecilik uygulamaları günümüzde belediyelerin en temel hizmetleri arasında yer almakta olup, daha çok toplumun dezavantajlı kesimlerine yönelik olarak uygulanmaktadır. Söz konusu dezavantajlı kesimler ise genel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir: Çocuklar, gençler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, yoksullar ve kimsesizler, işsizler, afetzedeler.

**Tablo 1.** Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Uygulamalarından Yararlanan Gruplara Göre Sunulan Sosyal Belediyecilik Hizmetleri

Yararlanan Gruplar	Sunulan Hizmetler
<b>Çocuklar</b>	Çocuk bakımevleri yapımı, çocuk kulüpleri ve meclislerinin oluşturulması, çocuk oyun alanları ve parkların yapılması, eğitim yardımında bulunulması, sportif faaliyetler gerçekleştirilmesi, çocuk istismarının engellenmesi, çocukların ruhsal ve bedensel gelişimlerine katkıda bulunulması, sosyal ve sanatsal faaliyetler düzenlenmesi, gezici sağlık birimlerinin oluşturulması, beslenme yardımı, ücretsiz süt dağıtımı gerçekleştirilmesi, toplu sünnet organizasyonu düzenlenmesi.
<b>Gençler</b>	Burs ve kredi verilmesi, eğitici seminerler düzenlenmesi, eğitim odaklı etüt merkezleri kurulması, üniversiteye hazırlık ve mesleki eğitim kursları düzenlenmesi, kütüphaneler açılması, kötü alışkanlık ve bağımlılıktan kurtarma amaçlı rehberlik merkezleri oluşturulması, kültürel ve sanatsal etkinlikler düzenlenmesi, barınma amaçlı yurtlar açılması, spor ve sosyal tesisler oluşturulması, ücretsiz yemek dağıtımı ve ücretsiz çamaşırhane hizmetleri verilmesi.
<b>Yaşlılar</b>	Huzurevi ve gündüz bakım evlerinin yapımı, açılması ve işletilmesi; evde bakım hizmetleri, ücretsiz sağlık hizmetlerinin sunulması, erişilebilir fizik tedavi uygulamaları sunulması, ücretsiz ulaşım, kültürel gezi ve etkinlikler düzenlenmesi, eğitim odaklı faaliyetler düzenlenmesi; gıda, giyim, barınma, yakacak ihtiyaçlarının sağlanmasına yönelik ayni ve nakdi yardımlarda bulunulması.
<b>Engelliler</b>	Bakım ve rehabilitasyon merkezleri kurulması, evde bakım hizmetlerinin sağlanması, psikolojik destekli rehberlik hizmetleri sunulması, istihdam imkanı sağlanması, ulaşım şartlarının kolaylaştırılması ve ücretsiz/indirimli ulaşım sağlanması, ücretsiz sağlık hizmeti sunulması, eğitim hizmetleri sunulması, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmesi, istihdam imkanı sağlanması, ayni ve nakdi yardımlarda bulunulması, sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmesi, engelsiz fiziksel çevreler oluşturulması.
<b>Kadınlar</b>	Sığınma evlerinin açılması, meslek edindirme kursları açılması, kadın meclisleri oluşturulması, sosyal tesisler açılması, sanatsal, kültürel etkinlikler düzenlenmesi, spor faaliyetleri sunulması, eğitim kursları düzenlenmesi, istihdam yaratılması, mikro kredi destekleri ile iş hayatına kazandırılmaları, kadınların hakları konusunda bilgilendirmelerini sağlayıcı etkinlikler düzenlenmesi, el sanatları ya da mesleki kursları açılması, okuma-yazma kursları açılması, ayni- nakdi yardımda bulunulması.

<b>Yoksullar ve Kimsesizler</b>	Aynı ve nakdi yardımlarda bulunulması, barınma hizmetleri sunulması, aşevleri oluşturulması, mesleki eğitimler düzenlenmesi, rehberlik hizmeti verilmesi, ücretsiz sağlık ve eğitim hizmetleri sunulması, istihdam yaratılması, sosyal güvenlik destekleri, okul çağındaki çocuklara kırtasiye malzemesi yardımında bulunulması.
<b>İşsizler</b>	Meslek edindirme kursları açılması, istihdam olanağı sağlanması.
<b>Afetzedeler</b>	Giyecek, ısınma, gıda, gezici ekmek ve aşevi ve geçici barınma hizmetleri sunulması.

**Kaynak:** Karayılmaz, 2019; Şahin, 2020 ve Çırakman, 2021'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

## 2. Türkiye'de Covid-19 Pandemisi Süreci ve Gelişimi

2019'un sonunda Çin'in Wuhan kentinde Covid-19 virüsü ortaya çıkmış, üç ay içerisinde 160'tan fazla ülkeye sirayet etmiştir. Dünya Sağlık Örgütü tarafından Mart 2020'de bu durum, küresel pandemi (salgın) şeklinde tanımlanmıştır (Baggiani vd., 2020). Covid-19'un hızlı bir biçimde yayılması, ülkeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemiş, ülkeler toplum sağlığı ve toplumsal tedbirlerin yanı sıra, ulusal ve uluslararası seyahat etme kısıtlamaları, evde kalacak önlemler, okul, dükkân ve dini mekânların geçici süreyle kapatılması vb. tedbirleri uygulamaya başlamışlardır (World Health Organization, 2020).

Pandeminin dünyada hızlı bir şekilde yayılmaya başlaması üzerine Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı 10 Ocak 2020'de Koronavirüs Bilimsel Danışma Kurulu oluşturmuştur. 11 Mart 2020'de Türkiye'de resmi ilk Covid-19 vakası bildirilmiş ve 17 Mart 2020'de Covid-19'dan kaynaklı ilk ölüm yaşanmıştır (TÜSPE Rapor, 2020).

Türkiye'nin pandemiye daha geç maruz kalması, önleyici önlemlerin getirilmesinde bir avantajdır. Böylece önceden pandemiye hazırlığa yönelik plan kapsamında; milli ve kent seviyesinde pandemiye yönelik uyarlanabilir Pandemi Koordinasyon Kurulları ve Operasyon Merkezleri kurulmuş, bu merkezlerle beraber 7/24 çalışan ekipler kurulmuştur (Demirbilek vd, 2020: 489).

Türkiye'de pandemi kaynaklı ölümlerin yaşanmasıyla kamu politikaları değiştirilmiştir. Kamu politikalarını üç ana başlık etrafında toplanmıştır: Toplum bilinclendirme çalışmaları, ulaşım ve dolaşıma sınırlama getirilmesi, ekonomik tedbirler ve düzenlemelerle sosyal yardım ve dayanışmanın sağlanmasıdır. "Evde kal" çağrısı, toplumsal faaliyetlere kısıtlama getirilmesi, uzaktan eğitime geçilmesi, uluslararası seyahatlere kısıtlanmalar getirilmesi vb. gibi süreci destekleyen politikalar uygulanmıştır. Pandemiyle mücadele ederken milli ölçekte yapılan faaliyetlerin başında; toplumu bilinclendirme, spor aktivitelerine ara verilmesi, ülke içi ve dışı seyahatin kısıtlanması, iktisadi tedbirler, vergi öteleme ve muafiyetler, sağlık altyapısının güçlendirilmesi gibi faaliyetler gelmektedir (Turan, 2020).

Belediyelerin merkezi yönetimle olan ilişkileri, güç ve otorite arasındaki konumu, gelir kaynakları, sosyal politika oluşturma kapasiteleri ülkeler arasında farklı uygulamalar vardır. Merkezin etkin olduğu ülkelerde Türkiye vb. belediyeler devletin kararları doğrultusunda hareket etmek zorunda kalmışlardır (Bimay ve Kaypak, 2022).



## 2.1.Pandemi Sürecinde Belediye Hizmetleri

Covid-19 pandemisi gibi olağan dışı durumlar, merkezin ve yerelin birlikte hareket ederek vatandaşlara hizmet sunmalarının gerektiğini göstermektedir. Bundan dolayı, merkezin ve yerelin, hizmet sunumunda etkili olduğu alanların birleştirilerek işbirliğine gidilmesi halka hızlı, etkili, verimli ve adaletli bir şekilde hizmet verilmesi sağlanacaktır (Bilgili,2020).

Günümüzde belediyeler, yerel düzeyde sosyal refah sisteminin esas aktörü olarak uluslararası ve milli seviyedeki sistemlerden etkilenen, milli düzeyde sosyal politika uygulamalarını belirleyen yerel yönetim birimleridir. Belediyeler, yereldeki vatandaşın gereksinimlerini ve isteklerini tespit etme ve merkezin etkin siyasi kararları almalarında önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayı Covid-19 ulusal ve uluslararası idari, ekonomik, siyasi, toplumsal bütün sistemleri etkilerken, pandemiyle mücadelede ülke düzeyinde oluşturulan sosyal politikaların yerel halka nasıl etkilediğini anlamak açısından önemlidir. Bu dönemde belediyelerin sosyal politika çıktılarının da önemli bir rehber görevi gördüğü belirtilebilmektedir. Belirli sınırlar içerisinde yaşayan vatandaşlara hızlı ve etkin çözümler üreten belediye idarelerin yaptıkları faaliyetler diğer belediyelere öncülük etmiştir (Urhan ve Aslankoç, 2021).

2018’de 11. Kalkınma Planı Yerel Yönetimler ve Hizmet Kalitesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda mahalli yönetimlerin görevleri olan önemli devlet kuruluşları belirtilerek; belediye hizmetlerinin sürdürülmesi için işbirliklerine değinilmiş, rapor salgın hastalıkların oluşması durumunda kurumsal ilişkilere de dikkat çekmektedir. Mahalli idare kanunuyla birlikte 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu’nda yerel birimlerin sağlıkla alakalı görev alanları (mezarlık, mezbahe, içme suyu, aşı, eczane, hastane, salgın hastalık gibi) ifade edilmiştir. Bakanlığın görev alanındaki konularda mahalli idareler arasındaki işbirliğini sağlamaktadır (Şolt, 2021).

Türkiye’de pandemiyle mücadelede Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve Belediyeler Kanunu incelendiğinde salgın ve bulaşıcı hastalıklara yönelik özel maddeler olmadığı görülmektedir. Belediye hizmetlerinin önemli bir bölümü vatandaşın sağlığını etkileyen hizmetlerden oluşmaktadır. Bu hizmetler Tablo 2’de verilmiştir (Etiler, 2020).

**Tablo 2.** Belediyelerin Sosyal Belediyecilik Hizmetleri

Temiz su sağlamak	Sıvı ve katı atıkların imha edilmesi
Vektörle mücadele etmek	Hava kirliliğini önlemek
Gıda bankacılığı oluşturmak	Sağlıklı gıda sağlamak
Vatandaşın beslenmesine yardımcı olmak	Şehir içi toplu ulaşımı sağlamak
Kent alanlarının ergonomik yapılanmasını sağlamak	Bireysel koruyucu sağlık hizmetlerini sağlamak
Kreşler ve çocuk bakımevleri açmak	Kadın sığınma evleri kurmak
Yoksullara yönelik sosyal yardım ve hizmetler	Park, bahçe ve diğer kamusal açık alanların temini
Huzurevleri, yaşlı gündüz bakımevleri, evde bakım hizmetleri imkânlarını sağlamak	Sosyal rekreasyon alanları oluşturmak



Spor ve rekreasyon kompleksleri kurmak

Meslek edindirme kursları açmak

**Kaynak:** 5393 sayılı Kanun, 5216 sayılı Kanun, 6360 sayılı Kanun'dan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Pandemiyle mücadelede belediyelere önemli sorumluluklar yüklenmiştir: Covid-19'a yakalananlara bakılması ve bulaşıcılığın engellenmesi için kentte acil eylemler; gelir ve sağlık açısından mağdur kişilere yönelik acil destekler; işletmeleri, halkı ve gelir kaynaklarını güçlendirmeye yönelik ekonomik iyileştirme programları ve yatırımları gerçekleştirilebilmesiyle iyileştirme çabaları yer almaktadır (Çetin, 2021).

Bu süreçte kanuni düzenlemelerin belediyelere vermiş olduğu sorumluluklar nezdinde çoğu belediye idaresi, mahalli gereksinimlerini ve gelirleri dikkate alarak farklılık gösteren ve benzer özellikte olan pandemiyle mücadele metotlarını uygulamış, kimi belediyeler ise yeni uygulamalar yaparak oldukça gündeme gelmişlerdir. Yani belediyeler kısıtlı gelirli kaynaklarına rağmen süreci hızlı yöneterek başarılı uygulamalar yapmışlardır (Bilgiç, 2020).

Ayrıca Türkiye pandemi döneminde, Türkiye Belediyeler Birliği ve merkezi yönetim uyumlu bir biçimde faaliyetlerini devam ettirmiştir; merkezi yönetimce verilen kararlar belediyelerce hemen uygulamaya koyulmuş olup belediyeler pandemiyle mücadele ederken halka yönelik yapılan bilinçlendirme çabaları büyük önem taşımıştır. Bundan dolayı belediyeler, Covid-19'dan korunma yöntemleri konusunda halkı eğitici ve bilgilendirici faaliyetler yapmış, mevcut sıkıntılı sürecin nasıl etkin bir şekilde geçirilebileceğine yönelik tavsiyelerde bulunmuşlardır (Karataş ve Gördeles, 2021).

Belediyelerin olağan zamanlarda sunduğu hizmetlerle olağanüstü zamanlarda sunulan hizmetler farklılaşmıştır. Olağan zamanda vatandaşların çoğu belediyelerden beklenen hizmetleri kendileri de yapabilirken, olağanüstü zamanlarda belediyeler vatandaşları daha fazla dikkate almakta ve beklentiler artmaktadır. Belediyeler olağanüstü zamanlarda özellikle finansal açıdan zorluk içinde olduklarından dolayı asıl yapması gereken hizmetleri bile yerine getirmekte zorlandıkları zamanlar olabilmektedir (Peker ve Köseoğlu, 2021). Bu zorluklar neticesinde pandemiyle mücadelede belediyeler hizmet sunma metotlarını yenilemişlerdir. Pandeminin hızını düşürmeyi hedefleyen belediyeler faaliyetlerinin ve hizmetlerinin çoğunu e-belediyecilik sistemi üzerinden yapmışlardır. Belediyelerin Covid-19 sürecindeki en önemli fonksiyonu; sağlıklı kent kurmak, kenti halk sağlığını tehlikeye sokacak etkenlerden arındırmak ve halkın sağlığını geliştirmeye olanak verecek biçimde planlamalı ve düzenlemesi olmuştur. Diğer fonksiyonu ise belediyeler kentte özellikle dezavantajlı kesimlere yönelik sosyal belediyecilik hizmetlerini yerine getirmişlerdir (Etiler, 2020).

## 2.2. Pandemi Sürecinde Belediyelerin Sosyal Belediyecilik Faaliyetleri

Pandemi sürecinde belediyeler, hızlı bir şekilde sunması gerekli hizmetleri merkezden daha süratli bir şekilde yerine getirebilmişlerdir. Örnek olarak , toplumdaki dezavantajlı gruplara yönelik hane, besin ve temizlik gereksinimleri belediyelerce hızlı bir şekilde karşılanabilmiştir (Kusumasari

vd., 2010). Yani toplumda belediye hizmetlerine ulaşabilme konusunda dezavantajlı bir kesimin olduğu bilinmektedir.

Pandemiyle mücadelede, sosyal belediyeçilik hizmetleri belediyelere yönelik yeni bir düzenleme getirilmiştir. 16.04.2020’de kabul gören “Yeni Koronavirüs Salgınının Ekonomik ve Sosyal Hayata Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”la, belediyelerin mülkiyetindeki taşınmazlara yönelik belli bir süre için kimi alacakların ötelenmesi, alınmaması ya da yapılandırılması düzenlemesini getirmiştir (Yeni Koronavirüs Salgınının Ekonomik ve Sosyal Hayata Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, 2020).

Ekonomik, fiziksel, kültürel ve psikolojik açıdan kent alanları kullanımında zorluk yaşayan vatandaşlara belediye hizmetlerinin sunulması beklenilmektedir. Sosyal belediyeçilik hizmeti pandemi sürecinde çok fazla ön plana çıkmıştır. 65 yaş üzeri vatandaşların sokağa çıkma yasağı sebebiyle alışverişlerinin yapılması; maddi sıkıntı yaşayan vatandaşlara ayni ve nakdi yardımlar verilmesi gündeme gelmiştir. Uzaktan eğitim süreci, çocuklar arasında olanakların dengesizliğini ortaya çıkarmıştır. Gelir sıkıntısı ve olanaksızlıklar nedeniyle teknoloji imkânları olmayan ailelerin çocuklarının uzaktan eğitime erişiminde zorluklar yaşanmıştır. Bu yüzden belediyeler bilgisayar ve tablet dağıtımını yapabilmek için çaba göstermişlerdir. Belediyeler, piyasa ve sivil toplum kuruluşu birliktelikleriyle oluşan girişimler sosyal belediyeçilik uygulamalarında çok daha fazla görünür hale gelmiştir. Gıda sektöründe yer alan çoğu firmanın kısıtlamalar sebebiyle kapalı kalması kentteki sokak hayvanlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Pandemide kentsel alanların az kullanılması sokak hayvanlarında beslenme sıkıntısı yaratmıştır ve bu dönemde belediyelerin sokak hayvanlarının beslenmesine yönelik faaliyetler yaptığı görülmüştür (Şolt, 2021).

## **2. Covid-19 Eylem Planı Hazırlayan Belediyelerin Sosyal Belediyeçilik Faaliyetleri**

Türkiye’de pandemiyle mücadelede belediyelerin büyük bir kısmı şu sosyal belediyeçilik faaliyetlerini yerine getirmiştir: Maddi destek, beslenme ve temizlik desteği, sıcak yemek dağıtılması, alışveriş ve evde bakım desteği, evsiz ve ihtiyaç sahiplerine yönelik barınma desteği sayılabilmektedir (Bilgiç,2020).

Covid-19 pandemisiyle mücadelede altı belediye<sup>3</sup> pandemiyle daha etkin bir şekilde mücadele edebilmek için Covid-19 eylem planı hazırlamışlardır. Covid-19 eylem planı hazırlayan bu belediyelerin 11 Mart 2020 ve sonrasında Covid-19 pandemi sürecinde yaptığı sosyal belediyeçilik faaliyetleri incelenmiştir. Çalışmada doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

---

<sup>3</sup> Bu belediyeler; İzmir Büyükşehir Belediyesi, Bursa Büyükşehir Belediyesi, Küçükçekmece Belediyesi, Çankaya Belediyesi, Çorlu Belediyesi ve son olarak Sorgun Belediyesidir. Altı belediyeden ikisi büyükşehir belediyesi (İzmir ve Bursa) olup diğer dört belediye (Küçükçekmece, Çankaya, Çorlu, Sorgun) ise ilçe belediyeleridir.

## 2.1. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin COVID-19 Dirençlilik Eylem Planı

Türkiye'de ilk kez kriz belediyciliği uygulamasını başlatan belediye Covid-19'la mücadelede yaptıklarını bir rapor ve eylem planı halinde yayınlayan ilk belediyedir. İzmir Büyükşehir Belediyesi pandemi sebebiyle "COVID-19 Dirençlilik Eylem Planı" adlı bir rapor yayınlamıştır (Türkiye Belediyeler Birliği, 2020).

27 Mart 2020'de yürürlüğe giren "Kriz Belediyeçiliği" yönergesiyle; finansman, bütçe ve satın alma talimatları, tamamıyla pandemi dönemine uyarlanmıştır. Aciliyeti olmayan yatırımların ötelenmesi, tasarruf önlemleri, pandemiye yönelik hizmetlerle alakalı satın alma faaliyetlerinin sınırlı ve tam yapılmasına ilişkin sıkı koordinasyon vb. kararlar alınmıştır. Bu yönergede, belediyenin uyguladığı veya uygulayacağı fazla sayıda destek mekanizması belirtilmiştir. Bu rapor Türkiye'deki çoğu büyükşehir belediye idaresine örnek teşkil etmiştir (İzmir Büyükşehir Belediyesi, 2020).

Bu planda İzmir'de, pandemi vb. kriz durumlarında geçmişten günümüze kadar devam eden tedbir amaçlı hizmetler; pandemiyle mücadelede "Kriz Belediyeçiliği" yaklaşımıyla yapılan faaliyetler ve pandemi sonrası yapılacak faaliyetler nezdinde takip ve uyum sürecini kapsayan 3 esas başlıktan oluşmaktadır. Belediye, bu süreç içerisinde yeni bir yönerge çıkartarak; kapsamlı 3 yeni kurul (Kriz Yönetim Üst Kurulu, Kriz Yönetim İcra Kurulu, Bilim Kurulu) oluşturmuş ve pandemiyle mücadelede yönetim sürecini aktifleştirmiştir; Covid-19'la mücadelede, belediye çalışmalarına ışık tutması amacıyla, "Bilim Kurulu" oluşturulmuştur (Atık ve Genç, 2022).

"Başkanın Günlüğü" adlı videolarla pandemi sürecinde yapılan faaliyetle her gün bildirilmiştir. Üç binden fazla vatandaşın fikirleri alınmış, pandeminin çözümüne interaktif biçimde halk katılmıştır. Okulların, toplu taşıma araçlarında özel bir dezenfeksiyon yapılmıştır. 65 yaş üzeri vatandaşlarla alakalı önemli ikazlar olunca, telefon ile bu gruptaki vatandaşlar ile bire bir iletişim kurulmaya çalışılmış, gereksinimleri belirlenerek giderilmeye çalışılmıştır. Sosyal mesafe uygulamaları başlatılmış, sağlık kuruluşlarına maske ve siperlik dağıtılarak, belediye tarafından vatandaşın başvurabileceği Psikolojik Destek Çağrı Merkezi kurulmuştur (Arslan, 2022).

**Tablo 3.** 27 Mayıs 2020'ye kadar İzmir Büyükşehir Belediyesinin Sosyal Belediyecilik Hizmetleri

<b>65 yaş üzeri vatandaşlara, 1-5 yaş arası çocuğu olan ve diğer ihtiyaç sahibi ailelere ulaştırılan gıda paketi</b>	149.855
<b>1-5 yaş arası çocuğu olan, süt dağıtılan kişi sayısı</b>	252.739
<b>Büyükşehir Psikodestek Hattı'na ulaşan kişi sayısı</b>	1.110
<b>Su borcu sebebiyle kesinti yapılmış olduğu halde geçici su bağlantısı yapılan abone sayısı</b>	7.237
<b>Salgının başlamasından bedi su kesme işlemi ötelenen abone sayısı</b>	234.201
<b>Kuru pasta ve börek dağıtılan sağlık çalışanı sayısı</b>	25.850
<b>Moral motivasyon için yapılan sanal konser ve etkinliklerin sayısı</b>	4 söyleşi ,6 belgesel film ,29 konser, 8 gösteri 29 üstü açık otobüs etkinliği, 3 ödüllü yarışma
<b>Çocukların evde kalması için dağıtılan kitap sayısı</b>	19.942
<b>Ailelerin evde kaliteli vakit geçirmesi için dağıtılan kitap – gazete - su doku sayısı</b>	3.000 gazete, 2.800 kitap, 3.000 su doku
<b>60 yaş ve üstü ve serbest taşıma kartları ile yapılan toplu ulaşım</b>	5 Mart - 234.437 • 9 Nisan - 18.489 yolculuk 11 Nisan - 19.099 • 12 Nisan – 657
<b>Sağlık kurumlarına verilen maske ve siperlik sayısı</b>	20.000 maske - 125 siperlik
<b>10 gün içinde çorba ve ekmek dağıtılan aile sayısı</b>	12.000 aile
<b>Sağlık çalışanlarına verilen konaklama desteği</b>	248 yatak kapasiteli 3 otel 40 odalı 125 kişilik yurt 100 yatak kapasiteli belediye tesisi
<b>Nakit Yardım</b>	40 bin aileye aile başına 400 TL

**Kaynak:** İzmir Büyükşehir Belediyesi, 2020

Tablo 3'den görüldüğü üzere İzmir Büyükşehir Belediyesinin pandemi sürecinde Türkiye'de ilk defa kriz belediyeciliği uygulamasını başlatmış ve sosyal belediyecilik hizmetlerini oldukça etkin bir şekilde yerine getirmiştir.

### **3.2.Bursa Büyükşehir Belediyesi Covid -19 Normalleşme Eylem Planı**

İzmir Büyükşehir Belediyesiyle benzer eylem planı Bursa Büyükşehir Belediyesi tarafından oluşturulmuştur. Bu plan 1 Haziran-30 Eylül 2020 döneminde belediyenin kontrollü normalleşme süreciyle ilgili hizmet alanlarını, alınacak tedbir, risk ve önlemleri kapsamaktadır (Bilgiç, 2021). Tablo 4 'de Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin Covid-19 Normalleşme Eylem Planı'nda yer verdiği sosyal belediyecilik faaliyetleri ifade edilmektedir.

**Tablo 4.** Bursa Büyükşehir Belediyesi Covid -19 Normalleşme Eylem Planı

<b>HİZMET</b>	<b>RİZİKO</b>	<b>GEREKLİ ÖNLEMLER</b>
<b>Sosyal Yardım Hizmeti</b>	Dilekçeyle şahsen yapılan sosyal yardım başvurularında talep yoğunluğu nedeniyle sosyal mesafenin risk altında olması	Sosyal yardım taleplerinin online yapılmasına devam edilecek.
<b>Cenaze Defin ve Nakil Hizmeti</b>	Yoğunluktan Ötürü Sosyal Mesafenin Risk Altında Olması	Mezarlığa 5 kişiden fazla alınmayacak.
	Bulaş Riski	Cenaze nakil araçları her gün dezenfekte edilecektir.
<b>Engelli Bireylere Yönelik Eğitimler Ve Atölyeler</b>	Birey sayısı ve bireylerin engel durumlarından ötürü sosyal mesafenin risk altında olması	Bakanlığın eğitime başlaması bildiriminde eğitim saati ve ekip sayılarının azaltılması sağlanacak, eğitim sınıflarını sterilize edilecek, sosyal mesafe ve maske kullanımıyla eğitime başlanacak.
<b>Etkinlik Hizmetleri</b>	Maddi Destek 60 Yaş Üzeri Kişilere Psikolojik Destek	Tarımsal kalkınmaya yönelik üreticiye fide ve gübre desteği verilecek. Açık alanda konser ve psikolojik destek programları oluşturulacak.
<b>Gemlik Karacaali Gençlik Kamp Alanı</b>	Talebin Yoğunluğu Nedeniyle Sosyal Mesafenin Risk Taşınması	Konaklama evlerinin sayılarının yarı yarıya düşürülmesi sağlanacaktır. Odaların, yemekhanenin, kafenin ve açık alanların kamp döneminin başında ve sonunda ilaçlanması sağlanacak. Plajdaki şezlongların 2'şer metre aralıklarla konumlandırılması sağlanacak. Yemekhanede oturma düzeninde üçte bir azaltılmaya gidilecek.
<b>Görükle Gençlik Merkezi</b>	Üniversite öğrencilerinin fazla talepleri, etkinliklerde sosyal mesafe riski	Etkinlik alanlarında bulunacak gençlerin sayılarının dörtte biri düşürülecek. Etkinlik salonlarında oturma düzenlerinde % 50 azalmaya gidilecek.
<b>Hayvan Sağlığı ve Rehabilitasyonu</b>	Yoğunluktan ötürü sosyal mesafenin risk altında olması	Sokak hayvanının tek kişinin refakatinde tedavi edilecek.
<b>Kestel Alaçam İzcilik Kamp Alanı</b>	Sosyal Mesafe Aralıklarının Riski, Öğrenci Yaş Grupları Nedeniyle Sosyal Mesafe Ve Hijyene Uyumlamaması.	Çadırlarda kalacak gençlerin üçte bir oranında azalacak. Kamp boyunca dezenfektan kullanılacak, bilgilendirme levhaları asılması ve maske dağıtılacak.
<b>Sanat Ve Mesleki Eğitimler</b>	Kişi Sayısı ve Kişilerin Arasında Sosyal Mesafenin Risk Altında Olması	Eğitim saati ve grup sayılarının azaltılacak, kurs merkezlerinin sterilizasyonu sağlanacak, sosyal mesafe ve maske kullanımıyla eğitime başlanacak, sınıf mevcutlarının düşük sayıda tutulacak.
<b>Sınava Hazırlık Merkezleri</b>	Kişi Sayısı ve Kişilerin Arasında Sosyal Mesafenin Risk Altında Olması	Eğitim saati ve grup sayılarının azaltılması sağlanacak, kurs merkezlerinin sterilizasyonu sağlanacak, sosyal mesafe ve maske kullanımı ile eğitime başlanacak, sınıf mevcutlarının düşük sayıda tutulması sağlanacaktır. Lise ve üniversite kursları bin kişiye kadar

		online verilecek. Online denemelerle öğrenciler sınava hazırlanacak. Uzaktan eğitime devam edilecektir.
<b>Sosyal Tesisler</b>	Bulaş Riski	QR Kodlu menüler hazırlanarak masalara yerleştirilecek, tek kullanımlık A4 Menü bastırılacaktır. Tek kullanımlık beşli plastik set hizmete sunulacak. Tüm tesislere pazartesi günleri dezenfekte işlemi yapılacaktır.
<b>Sosyal Yardım Hizmetleri</b>	Pandemiyle Artan Sosyal Yardım Talepleri	Sosyal yardım yapılacak kişi sayısında ve ürün çeşidinde artış yapılacak.
<b>Zumba, Pilates Dersleri</b>	Sportif Etkinlikte Sosyal Mesafenin Sağlanamaması	1,5 metre sosyal mesafe koyulması, katılımcı kontenjanının %50 düşürülmesi sağlanacaktır.
<b>Tarihi Alan Gezisi</b>	Sosyal Mesafe ve Temas Sıklığı	Sultan Külliyyelerinin sanal gezinmesi imkanı sunulacaktır.
<b>Barınma Evi Hizmetleri</b>	Barınma Evi Hizmetinden Yararlanan Kişi Sayısının Fazla Olması, Ortak Zorunlu Kullanım Alanlarının Bulunması Nedeniyle Sosyal Mesafenin Risk Altında Olması, Hizmetten Yararlanan Kişilerde Hijyen Kurallarına Uyma Konusunda Yaşanılan Sıkıntılar	TÜGVA Öğrenci Yurdu ve Ali Osman Sönmez Öğrenci Yurtlarında karantina oluşturulması sağlanacaktır. Yatak sayılarının azaltılması ve odaların, yemekhanenin ve açık alanların ilaçlanması sağlanacak.
<b>Spor Hizmetleri</b>	Sosyal Mesafenin Korunamaması	Soyunma odalarındaki dolap sayılarının yarısının kullanımında kilitli tutulacak.
<b>Millet Kiraathanesi Hizmetleri</b>	Öğrencilerin yoğun talebi nedeniyle sosyal mesafe Riskinin olması.	Etkinlik alanlarında bulunacak gençlerin sayılarının %50 düşürülmesi sağlanacaktır.
<b>Engelli Aracı Tamir Bakım Atölyesi</b>	Kişi ve kişilerin engel durumları nedeniyle sosyal mesafenin Risk altında olması	Randevuyla çalışma sistemi uygulanacak, atölye ve malzemelerin ilaçlanması sağlanacak.
<b>Huzurevi Hizmetleri</b>	60 Yaş Üzeri vatandaşların pandemide fazla Risk Altında Olması, Hastaneye Gidip Gelen Yaşlı Ve Personelin Potansiyel Taşıyıcı Olması Kişilerin Sosyal Mesafeyi Uygulayamaması	Kurum sakinlerinin ve personelin sağlık sorunlarının sanal ortamda doktorlarla iletişime geçilerek çözülmesi öncelikli olacak. Huzurevi sakinleri için bahçe, ofis ve ortak kullanım alanlarında sosyal mesafe kuralında düzenlemeler yapılacaktır. Kurum sakini ve personellerin günde 2 kez vital bulgu takibi yapılacak. Huzurevi ziyaretleri için gün belirlenecek, ziyaretlere kişi sayısı ve süre limiti konulacak.

**Kaynak:** Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2020.

Tablo 4'den görüldüğü üzere Bursa Büyükşehir Belediyesi de İzmir Büyükşehir Belediyesini örnek alarak normalleşme eylem planı çıkarmıştır. Bu planda sosyal belediyecilik hizmetlerinin oldukça geniş ve kapsamlı tutulduğu söylenebilir. Tüm dezavantajlı kesimlere büyükşehir belediyesi imkânları ölçüsünde hizmet sunumunu gerçekleştirmiştir.

### 3.3.Küçükçekmece Belediyesi Covid-19 Eylem Planı

Küçükçekmece Belediyesi birimleri bilgilendirmek ve teklifler sunmak, enfeksiyon azaltma ve kontrol prosedürleriyle ilgili bilgi vermektir. Strateji geliştirme müdürlüğü tarafından birimlerle birlikte hazırlanmış, kontrollü normalleşme süreciyle ilgili eylem planıdır.

Sosyal belediyecilik faaliyetleri ve uygulamalarıyla ilgili olarak Covid-19'la mücadele sürecinde alınan tedbirler ve gerçekleştirilen eylemler şu şekildedir:

**Tablo 5.** Küçükçekmece Belediyesi Covid-19 Eylem Planındaki Sosyal Belediyecilik Uygulamaları

Sorumlu Müdürlük	Uygulamalar
Zabıta	112 Vefa Grubu; 65 yaş üstü vatandaşların isteklerine yönelik ilaç sağlanması ve bankadan para çekilme işlemi gibi ihtiyaçlarının giderilmesiyle pandemi sürecinde bulaşma riskinden uzak tutulmaları sağlanmıştır
Kültür ve Sosyal İşler	Akademi, sanat merkezi ve semt konağındaki sınıf ve eğitim için faydalanılan bazı alan sosyal mesafeye göre tekrar düzenlenecek. Her çeşit eğitim başvurusu sistem üzerinden alınacak.
	Kütüphane ve kitap kafeye kapasitesinin yarısı kadar kişi alınacak, her türlü işlemde sosyal mesafe kuralına uyulacak.
Gençlik ve Spor	Evde Kal Kampanyasında vatandaşların evde spor yapmalarını sağlamak, spor eğitim videosu kurum sosyal medya hesaplarımızdan yayınlanmıştır. Salgın döneminde eğitim öğretime ara verilmesiyle Bilgi Evlerinde online eğitime geçilmiştir. Bilgi Evi'nde lise hazırlık kursu alan 930 öğrenciye şifre verilip uzaktan eğitim hizmeti olanağı sağlanmıştır. Öğrencilere şifre verilip online eğitim sürecinde konu anlatılması, soru çözümü ve deneme sınavları yapılacaktır.



	<p>Ar- ge faaliyetleri artırılarak yeni müfredat hazırlıkları tamamlanmıştır.</p> <p>Covid-19 ‘dan korunma yöntemleriyle ilgili öğrencilere bilinçlendirme eğitimleri verilecekti. Bilgi Evi ve Çocuk Üniversitesindeki telafi eğitimleri için maske ve dezenfektan gereklidir. Yeni dönem eğitim faaliyetlerinde sınıflar için öğrenci kapasitesi, sosyal mesafe kuralları nedeniyle azaltılmıştır. Sınıflar için ve Bilgi Evinin diğer alanları için sosyal mesafe kurallarına uyulması için gereken önlemleri alarak ve ikaz levhaları asılmaktadır.</p>
<b>Sosyal Yardım İşleri</b>	<p>İşsiz kalan veya muhtaç durumdaki vatandaşlara nakdi yardımda bulunularak, nakdi yardım kurulu kurulmuştur. Kurul toplantıları online yapılarak, ihtiyaç olan vatandaşlara nakdi yardımlarda bulunmaktadır.</p> <p>Gıda paketi dağıtımında ön inceleme olmayıp vatandaşın beyanı esas alınıp, yardımlarda bulunmaktadır.</p> <p>Sokağa çıkma kısıtlamalarında tespit ve dağıtım hizmetlerinin devam edilmesi amacıyla çalışacak personellerin isim listesi hazırlanıp kaymakamlığa gönderilmiştir.</p>
	<p>Belediye aşevi pandemi sürecinin başladığı ilk andan beri aşevi hizmetlerine daha çok ağırlık vermiştir. Düzenli bir şekilde ihtiyaç sahiplerine sıcak yemek hizmeti verilmektedir.</p>
<b>Aile ve Kadın</b>	<p>Psikolojik danışmanlık hizmeti verilmektedir.</p>
<b>Strateji Geliştirme</b>	<p>Küçükçekmece Girişimcilik ve İnovasyon Merkezinde maske ve sosyal mesafe kuralı getirildi. Eğitimler online verilecek, yeni dönemde sosyal mesafe kurallarına göre eğitim vermeye başlanacaktır. Gençlik Gelişim</p>

	Merkezi'nde hizmet veren kütüphane sosyal mesafe kurallarına uygun faaliyetlere başlamıştır.
<b>İşletme</b>	Sokağa çıkma yasağı olduğunda görevli personel, 65 yaş üzeri vatandaşlara vergi tahsil işlemleri evde tahsilat edilmiştir.
<b>Bilgi İşlem</b>	Vatandaşlar ilan reklam vergisi beyanı, emlak vergisi arsa bildirim ve bina bildirim, çevre temizlik vergisi bildirim, emlak vergisi muafiyet bildirim formları e-belediyecilik hizmeti şeklinde vatandaşa sunulmuştur. Geliştirme aşamasındaki “elden ele” projesi ile ihtiyaç olan vatandaşların uygulama üzerinden yardım kategorilerine ulaşarak başvuru yapmalarına imkân sağlanacaktır.

**Kaynak:** Küçükçekmece Belediyesi, 2020.

Tablo 5’de görüldüğü üzere, Küçükçekmece Belediyesi Covid-19 eylem planında Covid-19’la mücadelede sosyal belediyecilik hizmetlerine oldukça önem vermiştir. İlk kez nakdi yardım kurulu oluşturulan belediyedir. Vatandaşlarına e-belediyecilik hizmetini etkin bir şekilde sunmuştur.

### 3.4. Çankaya Belediyesi Covid-19 Eylem planı

Türkiye’de pandemiyle mücadelede, 1 Haziran 2020’de yeni bir döneme geçilmiş, “kontrollü sosyal yaşam“ çerçevesinde, gerekli sağlık önlemleri alınmak suretiyle normalleşme yönünde adımlar atılmış, çoğu işyeri ve sosyal tesis açılmıştır. Bu kapsamda, T.C. Sağlık Bakanlığınca yayımlanan ve sürekli güncellenen “Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi”, “Covid 19 Rehberi” ve T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığınca yayımlanan, 23.06.2020 tarih ve 2020/12 sayılı “Kültür ve Sanat Tesislerinde Kontrollü Normalleşme Süreci Genelgesi”nce Çankaya Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğündeki kültür ve sanat merkezleri için “Covid-19 Eylem Planı” hazırlanmıştır. Çankaya Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü’ne bağlı olarak faaliyetlerine devam eden, Doğan Taşdelen Çağdaş Sanatlar Merkezi, Oran Nazım Hikmet Kültür ve Sanat Merkezi, Yılmaz Güney Sahnesi, Zülfü Livaneli Kültür Merkezi, Pir Sultan Abdal Kültür Merkezi ve Cem Evi için hazırlanan “COVID-19 Eylem Planı”; pandeminin halk sağlığı ve toplum düzeni açısından güvenli ortam sağlamak ve devam ettirmek için yapılacak esas tedbir ve yaklaşımları belirtmek ve gereken toplum sağlığı, iş güvenliği ve iş yeri sağlığı tedbirlerini oluşturmak için düzenlenmiştir (Çankaya Belediyesi, 2020).

2021 Eylül’de kademeli şekilde tekrar hizmete başlamış olan, kültür merkezleri, Çankaya evleri, sanat galerisi ve kurslar için hazırlanan otuz dört maddelik plana göre tüm merkezlerde planlaması

yapılmıştır. Kültür merkezinde biletli etkinliklere yönelik özel düzenleme yapılmıştır. Bilet işlemlerinin bütün aşamaları dijital ortamda düzenlenmiş, dijital biletlerin etkinlik salon girişlerinde barkod veya kare kodlu olmasına önem verilmiş, merkezde, toplu ders, kurs ya da atölyenin düzenlendiği odada oturma alanı yeniden yapılandırılmıştır (Çankaya Belediyesi, 2020).

Kültür-sanat etkinliklerin yapıldığı salon ve galerilere izleyici ve ziyaretçilerin maskeyle girmeleri ve içerde takmayı sürdürmeleri sağlanacak, merkezlerin girişinde ziyaretçilerin maske takması kontrol edilecek; maskesiz girişe izin verilmeyecek ve gerekli hallerde maskesiz ziyaretçilere maske temini yapılacak, iki yaş üstü çocukların da maske takmaları sağlanacak (Çankaya Belediyesi, 2020).

### **3.5.Çorlu Belediyesi Pandemiyle Mücadele Eylem Planı Raporu**

Belediye bünyesinde Pandemi Mücadele Yönetim Merkezi kurulmuştur. Kriz yönetim merkezinde yüz seksen personel pandemi mücadelesinde aktif görev yapmaktadır (Çorlu Belediyesi, 2021).

Vatandaşların işlemlerini online olarak yapabilmesi sağlanmış, sosyal yardım faaliyetlerine başlanmış, kültür-sanat faaliyetleri dijital platformlara uyarlanmıştır. Vefa Sosyal Destek ekibiyle birlikte maddi gücü olmayan vatandaşlara besin ve hijyen kolisi dağıtılmış, bakkal ve eczane alışverişine yardım edilmektedir. 65 yaş üzeri yalnız yaşayan veya kimsesiz kişilere ve ihtiyaç sahibi ailelere günde iki öğün sıcak yemek servisi yapılmaya devam edilmektedir. Aşevindeki yemekle ekipler tarafından evlere teslim edilmektedir. Covid-19 sürecinde işsiz kalanların iş başvuruları alınarak, işe yönlendirmeler yapılmaktadır. İyi Günde Kötü Günde Hep Birlikte'' başlıklı dayanışma kampanyasıyla ilçe halkı arasında yardımlaşma teşvik edilmiştir. Çorlu Kent Konseyi Kadın Meclisi işbirliğiyle vatandaşlar için maske üretilmiştir. "Evde Kal Zinde Kal" sloganıyla evden çıkmayan vatandaşlara, sağlıklı zaman geçirilmesi için spor eğitmenleri eşliğinde uzaktan ev egzersizleri yapılmıştır. Sosyal medya hesaplarından canlı konserler düzenlenmiştir. "Çek Gönder Yayınlayalım, Evinde Kal Çorlu" sloganıyla başlatılan sosyal kampanyayla vatandaşların evde sosyal etkinliklerini göndermeleri istenmiştir. Etkinliklerini gönderen vatandaşların videoları sosyal medya hesaplarından paylaşılarak moral ve motivasyonlarına katkı sağlamıştır (Çorlu Belediyesi, 2020).

### **3.6. Sorgun Belediyesi Covid-19'a Karşı Ekonomik Eylem Planı**

Belediye tarafından düzenlenen esnaflara yönelik ekonomik tedbir paketi açıklanmıştır. Bütün su abonelerine 3 ay boyunca su ödemelerini %65 indirim yapacağını bildirilmiştir. Bütün esnafların reklam ve tabela vergisine 2020 yılı için %65 indirim yapılmıştır. Bütün esnaflardan üç ay boyunca katı atık vergisi %65 indirimli alınmıştır. Berber, kahvehane, internet kafe, lokanta, kaplıcalar, düğün salonları, orkestracılar, kafeterya çalışanlarına yönelik belediye tarafından 200 TL gıda çeki verilmiştir. Mülkiyeti belediyeye ait olan ve kirada bulunan iş yerlerinden üç ay boyunca kira bedeli alınmamıştır. 2020 Nisan'dan itibaren yerli esnafın ödemelerine öncelik verilmiştir (Sorgun Belediyesi,2020).

## SONUÇ

Yerel yönetim birimleri denildiğinde akla ilk gelen birim, halka en yakın olması niteliği nedeniyle belediyelerdir. Türkiye’de modern anlamda mahalli idare uygulamaları 1923’ün ilk yıllarında kanunların da kabul görmesiyle oluşmuş olup, o dönemlerde ilgili kanunlarda da ifade edilen belediyelerin klasik görevleri 1973’lü yıllarda sosyal belediyeciliğin de gelişmesi ile birlikte değişime uğramıştır. 2000’li yıllarda ise sosyal belediyeciliğin daha modern bir yapıya kavuşması ile birlikte, belediyelerin sundukları hizmetlerde hem artış hem de gelişim meydana gelmiş ve sosyal belediyecilik hizmetlerine önem veren belediyeler ortaya çıkmış ve sayıları gün geçtikçe artmıştır. Türkiye’de belediye idareleri çocuk, genç, yaşlı, engelli, kadın, yoksul ve kimsesiz, işsiz, afetzede gibi birçok dezavantajlı kesime yapılan sosyal belediyecilik hizmeti sunmaktadır. Belediyelerin kendi öz kaynakları yanı sıra, merkezi yönetimden gelen transferleri bu süreçte etkili olmuştur.

Covid-19 pandemisi devletleri, merkezin ve yerel bütün kaynaklarını kullanma ve pandeminin yarattığı ekonomik krizle başa çıkma yöntemleri bulmak zorunda bırakmıştır. Bu krizle mücadelede Covid-19 eylem planı hazırlayan altı belediyenin planları incelendiğinde, Covid-19 eylem planı ilk kez hazırlayan belediye İzmir belediyesi olmuş ve bu konuda diğer belediyelere örnek teşkil etmektedir. Küçükçekmece belediyesi nakdi yardım kurulu oluşturulmuş diğer incelenen belediyelerde bir kurul oluşturulmamıştır. İncelenen belediyelerin eylem planlarında sosyal belediyecilik uygulamalarına yer verdiği görülmektedir. Pandemi sürecinde dezavantajlı gruplara yapılan yardımların yanında, pandemi sebebiyle işini kaybeden, işten ayrılmamış olsa bile önemli gelir kaybına uğramış, kısıtlama ve kapanma önlemleri nedeniyle çalışamayan esnafın ve diğer firma sahipleri de sosyal belediyecilik faaliyetlerinden yararlanmışlardır.

## KAYNAKÇA

- Adıyaman, A. T. ve Demirel S. (2011). Sosyal belediyecilik üzerine bir inceleme: Ankara Büyükşehir örneği. *Dış Denetim Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran, 115-129.
- Akdoğan, Y. (2002). Ulusal soruna yerel çözüm: sosyal belediyecilik. *Eminönü Bülteni Şubat Sayısı*, 29-37.
- Arslan, R. K. (2021). Covid 19 kaynaklı pandemi sürecinde sosyal belediyecilik: İzmir Büyükşehir Belediyesi örneği, Hatem Fahd Hno, Ömer Bozkurt, Sid Ahmed Soufiane(Ed.), *14. Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi*, Cilt 4, ISBN: 978-605-74907-8-0.
- Atik, E. ve Genç, F.N. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde büyükşehir belediyelerinin gerçekleştirdiği çalışmalar . *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 49-83 . doi: 10.55119/artuklu.1093897
- Baggiani, A., Briani, S., Luchini, G., Giraldi, M., Martino, M. C., Porretta, A., Totaro, M. ve Privitera, G. (2020). *Management of healthcare areas for the prevention of covid-19 emergency in an Italian teaching hospital (pisa, tuscan): a hospital renovation plan*, Enfeksiyon Kontrol ve Hastane Epidemiyolojisi, Cambridge University Press, 1-6, doi: 10.1017/ice.2020.177
- Bahar, Ö. F. (2021). *Kentsel yoksulluğa yönelik sosyal belediyecilik uygulamaları: Antalya Kepez Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Balcılar, A.N. ve Çınarlı, S. (2020). Türkiye’de sosyal belediyeçilik uygulamaları ve Bornova Belediyesi örneği. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 122-156. doi: 10.37880/cumuiibf.614314
- Batal, S. ve Koç B. (Ed.), (2022). *Sosyal Belediyeçilik Anlayışının Pandemi Sürecindeki Rolü, Yalova Belediyesi ve Kırşehir Belediyesi Mukayesesi, Sosyal Bilimler Alanındaki Gelişmeler* içinde, Duvar Yayınları
- Bek, N., ve Bek A. (2021). Yerel yönetimlerin covid-19 ile imtihanı: İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği, *Lapseki Meslek Yüksekokulu Uygulamalı Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 117-127.
- Beşel F., Yardımcıoğlu F., (Ed). (2017). *Türkiye’de Sosyal Belediyeçilik Anlayışına Yönelik Genel Bir Değerlendirme, Yerel Yönetimler Üzerine Seçme Yazılar*, Pesa Yayınları.
- Bilgiç, A. K. (2020). COVID-19 ile mücadele sürecinde yerel yönetimlerin genel görünümü. *Kent Araştırmaları Dergisi*, 31(11), 2084-2112, doi:10.31198/idealkent.817322
- Bilgili, M. Y. (2020). Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve koronavirüs (COVID-19) salgını. *Turkish Studies*, 15(6), 219-235. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44465>.
- Bimay, M. ve Kaypak, Ş. (2022). Küresel salgın (COVID-19) süreci ve yerel yönetimlerin hizmet sunumunda yapısal ve işlevsel değişimler. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 431-455. doi: 10.53092/duibfd.1039135
- Bursa Büyükşehir Belediyesi (2020). Covid -19 normalleşme eylem planı (1Haziran-30 Eylül). [https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/yayinlar/200605111029\\_covid19\\_normallesme\\_eylem\\_plani.pdf](https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/yayinlar/200605111029_covid19_normallesme_eylem_plani.pdf)
- Çankaya Belediyesi (2019) Covid-19 eylem planı. <https://www.cankaya.bel.tr/news/11149/Cankayanin-Covid-19-Eylem-Plani-Hazir>
- Çankaya Belediyesi (2020). Covid-19 eylem planı. [https://www.cankaya.bel.tr/uploads/files/Kultur\\_Merkezleri\\_Covid\\_19\\_Eylem\\_Planı.pdf](https://www.cankaya.bel.tr/uploads/files/Kultur_Merkezleri_Covid_19_Eylem_Planı.pdf)
- Çetin, Ö. Z. (2021). Ülke örnekleri üzerinden covid-19 sürecinde yerel yönetim uygulamaları ve önlemleri. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(1), 55-80.
- Çırakman, I. (2021). *Türkiye’de sosyal belediyeçilik: Konyaaltı Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çorlu Belediyesi (2020). Pandemi (Covid-19) İle Mücadele Eylem Planı Raporu. <https://marmara.gov.tr/UserFiles/Attachments/2020/04/20/0bca62b5-ce66-4e27-8e1e83a9bbde519.pdf>
- Demirbilek, Y., Pehlivanürk, G., Özgüler, Z. Ö. ve Alp Meşe, E. (2020). Covid19 outbreak control, example of ministry of health of turkey. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 50, 489-494. doi:10.3906/sag-2004-187
- Etiler, N., (2020). Yerel yönetimler ve salgınlara mücadele. [https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor\\_6/covid19-rapor\\_6\\_Part11.pdf,s.67-73](https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor_6/covid19-rapor_6_Part11.pdf,s.67-73)
- Gülbeyen, Z. (2020). *Sosyal belediyeçilik uygulamaları: Erzurum Büyükşehir Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gülenç, A.F. (2018). *Türkiye’de sosyal belediyeçilik uygulamalarının sorunlar ve beklentiler bağlamında değerlendirilmesi: Konya Büyükşehir Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Hameed, A., İnan, F. M ve Develi A. (2020). Ankara-Keçiören Belediyesi’nin sosyal belediyeçilik uygulaması açısından incelenmesi: 2015-2019 dönemi örneği. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 228-253.
- İşgör, K. (2020). *Sosyal belediyeçilik: Zonguldak Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak Bülent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- İzci, F. ve Turan M. (2013). Türkiye’de büyükşehir belediyesi sistemi ve 6360 sayılı yasa ile büyükşehir belediyesi sisteminde meydana gelen değişimler: Van örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 117-152.
- İzmir Büyükşehir Belediyesi (2020). Covid-19 Dirençlilik Eylem Planı. [https://www.izmir.bel.tr/CKYuklenen/Covid19DirenclilikEylemPlanı\\_TR.pdf](https://www.izmir.bel.tr/CKYuklenen/Covid19DirenclilikEylemPlanı_TR.pdf)
- Karaca, T. (2020). *Sosyal belediyeçilik çerçevesinde yürütülen sportif faaliyetlerden katılımcıların beklentileri: Kayseri Spor A.Ş. üzerinden bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karataş, A., ve Gördeles-Beşer, N. (2021). Yerel yönetim birimleri olarak belediyelerin salgın hastalıklar konusundaki sorumlulukları: Covid 19 pandemisi örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 1340-1351. doi:10.25287/ohuiibf.868966
- Karayılmaz, D. (2019). *Yerel yönetimlerde kentsel yoksulluk bağlamında sosyal belediyeçilik uygulamaları: Yalova Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Kusumasari, B., Alam, Q.ve Siddiqui, K. (2010). Resource capability for local government in managing disaster. *Disaster Prevention and Management*, 19(4), 438-451.
- Küçükali, A. ve Gülbeyen Z. (2022). Sosyal belediyeçilik uygulamaları: Erzurum Büyükşehir Belediyesi örneği. *Uluslararası Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 2( 1), 15-28.
- Küçükçekmece Belediyesi (2021). Covid-19 Eylem Planı. <https://kucukcekmece.istanbul/Content/dosya/31461/covid-19-eylem-planı-57429-1859747.pdf>
- Onar, A. (2020). *Türkiye’de sosyal belediyeçilik uygulamalarının değerlendirilmesi: Lüleburgaz Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Öz, C. S. (2010). *Sosyal belediyeçilik bağlamında evde bakım hizmetleri (İstanbul, Ankara ve Kocaeli Büyükşehir Belediyeleri örnekleri)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Peker, D., ve Köseoğlu İ. (2021). Koronavirüs (covid- 19) salgınında krizle mücadelede yerel yönetimlerin rolü: beş büyükşehir belediyesinde bir analiz. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 8 (18).87-102.
- Pektaş, E. K. (2010). Türkiye’de sosyal belediyeçilik uygulamaları ve temel sorunlar. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5(1), 4-22.
- Sorgun Belediyesi (2020). <https://www.sorgun.bel.tr/haberler/192/COVID-19+VİRÜSÜNE+KARŞI+EKONOMİK+ +EYLEM+PLANI>.
- Şahin, H. (2020). *Sosyal belediyeçilik anlayışının benimsenmesi: Bursa Büyükşehir Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şataf, C. ve Mermer B. (2017). Avrupa’da sosyal belediyeçilik anlayışı ve Türkiye, *Vizyoner Dergisi*, 8(17), 13-33. doi:10.21076/vizyoner.285943
- Şolt, H. B. H. (2021). Covid-19 pandemisinde kentlerde yaşanan değişimler ve kentsel hizmetler. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(15),39-47.
- Turan, A. (2020). Türkiye’de covid19 ile mücadele: politikalar ve aktörler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1),1-25. doi: 10.33712/mana.733482
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>
- TÜSPE RAPOR 2020/2 COVID-19 Pandemi Yönetiminde Türkiye Örneği: Sağlık Politikası Uygulamaları ve Stratejileri, Birinci Baskı, 10 Haziran 2020, Ankara.



- World Health Organization (2020). Surveillance strategies for covid-19 human infection. <https://www.who.int/publications/i/item/surveillance-strategies-for-covid-19-humaninfection>
- Yavuz, S. (2021). Sosyal belediyecilik kavramı ve Osmangazi Belediyesi örneği. *Munzur 3.Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* içinde (169-180. ss.), 27-28 Şubat, Tunceli.
- Yersiz, B. (2018). *Belediyelerde kent yoksulluğunun önlenmesinde sosyal belediyecilik ve yönetim uygulamalarının etkisi: Elazığ Belediyesi örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yücel, I. ve Kutlar İ. (2020). Türkiye’de yerel yönetimlerin kadınlara yönelik hizmetlerinin toplumsal cinsiyet açısından incelenmesi. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 3(1),151-169. doi: 10.33708/ktc.733045
- 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf>
- 5393 sayılı Belediye Kanunu (2005). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>
- 5393 sayılı Belediye Kanunu İlk Hali (2005). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393-20050703.pdf>
- 6360 sayılı On Dört İilde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6360.pdf>