

# IJBEMP

INTERNATIONAL  
JOURNAL OF  
BUSINESS  
ECONOMICS AND  
MANAGEMENT  
PERSPECTIVES

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

Volume/Cilt : 6  
Issue/Sayı : 1  
June/Haziran 2022



[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

**Co Editor / Editör Yardımcısı**

Doç. Dr. Mehmet Akif ALTUNAY  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
mehmetaltunay@sdu.edu.tr

**English Language Editor / İngilizce Dil Editörü**

Doç. Dr. Mahmut Sami ÖZTÜRK  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
samiozturk@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	Hittit Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Fikret OTLU	İnönü 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. Mehmet ÖZBİRECİKLİ	Hatay Mustafa Kemal 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. Osman BAYRI	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer TEKŞEN	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Petraq 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. 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. Süleyman Serdar KARACA	Malatya Turgut Özal 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. Mert TOPCU	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Nezire Derya Ergun ÖZLER	Dumlupınar 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. Ö. Nilüfer KARATAŞ ARACI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Vedat ACAR	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Dr. Azamat MAKSÜDÜNOV	Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi (Kirghizistan)
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. Hacer Tuğba EROĞLU	Doç. Dr. Elif Türkan ARSLAN
Prof. Dr. Hasan GÜL	Doç. Dr. Ersan ERSOY
Prof. Dr. Hüseyin AKAY	Doç. Dr. Halil İbrahim AYDIN
Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU	Doç. Dr. Mücahit ÇAYIN
Prof. Dr. Mustafa LAMBA	Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER
Prof. Dr. Orhan ÇINAR	Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gül ALTIN
Prof. Dr. Ömer TEKŞEN	Dr. Öğr. Üyesi Gamze GÖÇMEN YAĞCILAR
Prof. Dr. Selen DOĞAN	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN
Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ	Dr. Öğr. Üyesi Nevzat ÇALIŞ
Doç. Dr. Eda ORUÇ ERDOĞAN	Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÖZDEMİR

### Contact Info / İletişim Adresi

Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi

<http://www.ijbemp.com>

[ijbemp@gmail.com](mailto:ijbemp@gmail.com) - +90 (0246) 2110600



### 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. Yayımlanmış makalelere tam kaynak gösterilmek kaydıyla başka yayınlarda atıf yapılabilir. Yayımlandıktan 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)
	Türk Eğitim İndeksi (2016)
	Scientific Indexing Services (SIS) (2016)
	Eurasian Scientific Journal Index (2016)
	Academic Resource Index (ResearchBib) (2016)
	Sosyal Bilimler Atf Dizini (SOBIAD) (2019)
	Directory of Research Journals Indexing (2019)



## Editorial

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives, which is in its seventh 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 on 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. 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 it started to be scanned in the International Index Copernicus index supports this aim. 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 increase its recognition, value and preferable position in the field. For this reason, studies submitted to our journal for publication are subject to blind peer-review after preliminary evaluation (editor). Every stage is followed with precision and seriousness.

In the June 2022 issue of our journal, there are a total of 10 valuable articles. In this issue, which consists of studies that I believe will contribute to the field, studies on accounting, finance, management, health, human resources, urbanization and other fields are included.

Applications have been made to the ULAKBİM TR Index, Emerging Sources Citation Index (ESCI), 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 2022-December issue that we plan to publish, I wish you healthy days.

## Editörden

Yayın hayatının yedinci 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 İngilizcedir. 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 2022 sayısında, birbirinden değerli toplam 10 makale yer almaktadır. Alana katkı sunacağına inandığım çalışmalardan oluşmakta olan bu sayıda muhasebe finansman, yönetim, sağlık, insan kaynakları, kentleşme ve diğer alanlara ilişkin çalışmalara yer verilmiştir.

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 2022-Aralık sayısında değerli katkılarınız ve çalışmalarınızla bir arada olabilmek umuduyla, sağlıklı günler dilerim.

**Prof. Dr. İsmail BEKÇİ**



## Contents / İçindekiler

<b>Kemal Faruk YAZGAN</b> <b>Şakir SAKARYA</b>	NAKİT HAVUZLAMA YÖNTEMİ İLE VERGİ PLANLAMASI VE FİNANSMAN İHTİYACININ KARŞILANMASI: BİR VAKA ÇALIŞMASI - TAX PLANNING AND SATISFY A FINANCING NEED BY CASH POOLING METHOD: A CASE STUDY	1 - 15
<b>Hasan Hüseyin UZUNBACAK</b> <b>Şerife KARAGÖZ</b>	ÖZ-ŞEFKATİN VE AFFETMENİN İŞ YERİ MUTLULUĞU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ - THE EFFECT OF SELF-COMMISSION AND FORGIVENESS ON WORKPLACE HAPPINESS	16 - 38
<b>Zeki DOĞAN</b> <b>Buse BAYRAK</b>	MUHASEBE MESLEK MENSUPLARI VE YARDIMCILARININ FİNANSAL OKURYAZARLIK DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: NİĞDE ÖRNEĞİ - A RESEARCH TO DETERMINE THE FINANCIAL LITERACY LEVELS OF ACCOUNTING PROFESSIONALS AND ASSISTANTS OPERATING: CASE OF NİĞDE	39 - 63
<b>Çetin BEKTAŞ</b>	LEADERSHIP APPROACHES IN THE HOTEL INDUSTRY AND EXPECTATIONS OF PERSONNEL FROM THE LEADER	64 - 82
<b>Mehmet KILINÇ</b> <b>Vahit YİĞİT</b>	ÜSTÜN NİTELİKLİLİK ALGISI İLE İLGİLİ SİSTEMATİK DERLEME ÇALIŞMASI VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK GENEL DEĞERLENDİRMELER - SYSTEMATIC REVIEW ON THE PERCEPTION OF OVERQUALIFICATION AND GENERAL ASSESSMENTS FOR HEALTHCARE PROFESSIONALS	83 - 104
<b>Emine ERDEN</b> <b>Murat KAYA</b>	PERAKENDE SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ FİNANSAL OKURYAZARLIK DÜZEYLERİNİN ANALİZİ - ANALYSIS OF FINANCIAL LITERACY LEVELS OF RETAIL SECTOR EMPLOYEES	105 - 128
<b>Özkan YALÇIN</b> <b>Nilüfer NEGİZ</b>	TÜRKİYE'DE KENTLİ HAKLARI ALANINDA YAZILAN LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME- AN ASSESSMENT ON GRADUATE THESIS WRITTEN ON URBAN RIGHTS IN TURKEY	129 - 143
<b>Ahmet ALANLI</b> <b>Osman Kürşat ACAR</b>	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜREÇLERİNİN DİJİTALLEŞMESİ: KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNDEN NİTEL BİR ANALİZ - DIGITALIZATION OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROCESSES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A QUALITATIVE ANALYSIS ON DEVELOPMENT AGENCIES	144 - 165
<b>Gürcan PAPTAYA</b>	YÖNETİM EDEBİYATI: ORHAN KEMAL'İN MURTAZA ROMAN İZLEĞİ - MANAGEMENT LITERATURE: ORHAN KEMAL'S MURTAZA NOVEL MAIN ORIENTATION	166 - 194
<b>Turan KOCABIYIK</b> <b>Meltem KARAATLI</b> <b>Aykan Burak BOLAT</b>	OECD ÜLKELERİNİN MAKROEKONOMİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN KÜMELENMESİ: PANDEMİ DÖNEMİ VE PANDEMİ ÖNCESİ DÖNEM KARŞILAŞTIRMASI - CLUSTERING OF OECD COUNTRIES IN ACCORDANCE WITH MACROECONOMIC VARIABLES: COMPARISON OF PANDEMIC AND PRE-PANDEMIC PERIOD	195 - 214
<b>Fadime TOLU</b> <b>Özkan HAYKIR</b> <b>Emin Hüseyin ÇETENAK</b>	SATIN ALMA VE BİRLEŞMELERDE KULLANILAN YÖNTEMLERİN ŞİRKET GETİRİLERİNE ETKİSİ: BORSA İSTANBUL ÖRNEĞİ - THE EFFECT OF METHODS IN ACQUISITIONS AND MERGERS ON COMPANY RETURNS: BORSA ISTANBUL EXAMPLE	215-233

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
02.08.2022 / 08.02.2022Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022

## NAKİT HAVUZLAMA YÖNTEMİ İLE VERGİ PLANLAMASI VE FİNANSMAN İHTİYACININ KARŞILANMASI: BİR VAKA ÇALIŞMASI\*

### TAX PLANNING AND SATISFY A FINANCING NEED BY CASH POOLING METHOD: A CASE STUDY

Kemal Faruk YAZGAN<sup>1</sup>, Şakir SAKARYA<sup>2</sup>

**ÖZ:** Nakit havuzlama yöntemi, grup şirketleri arasında nakit denkleştirilmesi amacıyla, şirketlerin faaliyetleri sonucunda meydana gelen nakit fazlasının ortak bir havuzda toplanması, grup içinde yer alan ve nakit ihtiyacı olan şirketlerin ise bu havuzdan faydalanmasına imkan sağlayan bir uygulamadır. Vergi mevzuatında yer alan hükümlere göre grup şirketlerinin hukuki statüsü “ilişkili kişi” tanımına göre değerlendirilmektedir. Bu bağlamda nakit havuzundan sağlanan borçlanmalar örtülü sermaye üzerinden kur farkı hariç olmak üzere, faiz ve benzeri şekilde gerçekleşen ödemeler veya hesaplanan tutarlar, örtülü sermaye şartlarının olduğu hesap döneminin sonu itibarıyla dağıtılmış kar payı sayılmaktadır. Ancak son dönemde uygulamada ve yargı kararlarında örtülü sermaye kapsamında borç veren şirket nezdinde elde edilen faiz gelirlerinin kar payı sayılabilmesi için, borç kullanan ve bunun karşılığında faiz ödeyen şirketin mali karının bulunması diğer bir ifadeyle zarar beyan etmemiş olması şartı benimsenmiştir. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, Türkiye’de holding bünyesinde yer alan grup şirketlerinin nakit havuzlama yöntemiyle finansman ihtiyaçlarını vergi planlaması yaparak karşılayıp karşılamadıklarını özelle ve yargı kararları çerçevesinde vaka çalışması ile ortaya koymaktır. Yapılan vaka analizi sonucunda bir holding bünyesinde yer alan grup şirketlerinin ortaklarına dağıtması gereken nakit fazlalıklarını, vergi planlaması yapmak suretiyle vergi ödemediği grup içinde mali karı bulunmayan diğer grup şirketlerine (zarar beyan eden) aktardıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** *Nakit Havuzlama, Örtülü Sermaye, Vergi Planlaması, Finansman İhtiyacı.*

**ABSTRACT:** The cash pooling method is an application that allows the companies within the group to benefit from this pool in order to balance the cash between the group companies, and to collect the excess cash resulting from the activities of the companies in a common pool. According to the provisions of the tax legislation, the legal status of the group companies is evaluated according to the definition of "associated person". In this context, the borrowings obtained from the cash pool, excluding the exchange difference over the disguised capital, payments realized in the form of interest and similar amounts or the calculated amounts are considered as distributed profit shares as of the end of the accounting period in which the disguised capital conditions are met. However, in the last period, in practice and in judicial decisions, in order for the interest income from the lender company to be counted as a profit share, it has been adopted that the company that uses debt and pays interest in return must have a financial profit, in other words, it should not have declared a loss. From this point of view, the aim of the study is to reveal whether the group companies within the holding structure in Turkey meet their financing needs by means of cash pooling, through tax planning, with a case study within the framework of rulings and judicial decisions. As a result of the case analysis, it has been determined that the group companies within a holding structure transfer the excess cash they need to distribute to their partners, by making tax planning, to other group companies (which declare a loss) without paying taxes.

**Keywords:** *Cash Pooling, Thin Capitalization, Tax Planning, Funding Need.*

\* Bu çalışma, 4-7 Kasım 2021 tarihinde Malatya’da düzenlenen 8.Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Kongresinde sunulmuş olan özet bildirinin genişletilmiş tam metnidir.

1. Vergi Müfettişi, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı, kemal.faruk.yazgan@vdk.gov.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4084-2969>  
2. Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, sakirsakarya@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2510-73843>.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The cash pooling method is an application that allows the companies within the group to benefit from this pool in order to balance the cash between the group companies, and to collect the excess cash resulting from the activities of the companies in a common pool. According to the provisions of the tax legislation, the legal status of the group companies is evaluated according to the definition of "associated person". In this context, the borrowings obtained from the cash pool, excluding the exchange difference over the disguised capital, payments realized in the form of interest and similar amounts or the calculated amounts are considered as distributed profit shares as of the end of the accounting period in which the disguised capital conditions are met. However, in the last period, in practice and in judicial decisions, in order for the interest income from the lender company to be counted as a profit share, it has been adopted that the company that uses debt and pays interest in return must have a financial profit, in other words, it should not have declared a loss.

### **Research Questions**

From this point of view, the aim of the study is to reveal whether the group companies within the holding structure in Turkey meet their financing needs by means of cash pooling, through tax planning, with a case study within the framework of rulings and judicial decisions.

### **Literature Review**

The cash pooling method can be briefly defined as a financial structure based on the basis of evaluating the fund surplus and deficits of a holding or companies affiliated to the group in an integrated manner and meeting the fund deficit without outsourcing as much as possible (Çelik, 2018). Thanks to the application, group companies with excess cash transfer their cash assets above their needs to a common pool, while the needs of other group companies in need of cash are met from this common pool. As a result, with this method, financing costs can be reduced by meeting the cash needs of the group companies from the common pool within the group with low costs and by using the excess cash in the hands of the group with maximum benefit (Özdin, 2012).

### **Methodology**

In this study, the subject is analysed with a case study whether companies in Turkey use the cash pooling method with tax planning and implicit capital transfer.

### **Results and Conclusions**

As a result of the case analysis, it has been determined that the group companies within a holding structure transfer the excess cash they need to distribute to their partners, by making tax planning, to other group companies (which declare a loss) without paying taxes. In the case study, Alfabe Holding A.Ş. It has been determined that the interest income of TL 1,000,000, corresponding to the amounts transferred by the cash pool method, is deducted from the tax base by being evaluated within the scope of participation income exemption, and the interest income, which will be considered as exemption income, is not taxed by the holding company. This situation will not change for other group companies (A and B Group Companies), and a total of 800.000 TL interest income for both group companies will not be added to the tax base by being evaluated as participation income. As a result, it has been concluded that the treasury will have a tax loss of 396,000 TL from this situation.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde globalleşme ile birlikte üretim faktörlerinden birisi olan sermaye sınırları aşarak oldukça mobilize hale gelmiştir. Bu durum bir taraftan şirketlerin finansmana erişimini kolaylaştırırken diğer taraftan da finansman sağlamada rekabeti artırmıştır. Bu ortamda işletmelerin, finansman kaynaklarına erişimlerini kolaylaştırmak amacıyla hem birçok farklı finansal ürün ve araç geliştirilmiş, ve hem de yeni bazı sistemler kurgulanmıştır. Bu sistemlerden birisi de nakit havuzlama yöntemidir.

Nakit havuzlama yöntemi, bir grup ve / veya holding şirketlerinin finansman tedarikini kolaylaştırmak ve maliyet avantajı sağlamak amacıyla kurgulanan finansal yapılardan birisidir. Bu yöntemin özü, bir grup ya da holding içindeki şirketlerin sahip oldukları fazla nakitlerin bir finansman politikası çerçevesinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılması temeline dayanmaktadır(Çelik, 2018). Grup şirketleri tarafından kullanılan “nakit havuzlama” (Cash Pooling) yöntemi ilk olarak 1950’li yıllarda Amerikan hukuk sisteminde karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde bu yöntem, ABD, Almanya, Fransa, İngiltere, Japonya, Belçika, İtalya, Hollanda, Meksika, Singapur ve daha pek çok ülkede uygulanmaktadır. Hatta bu ülkelerden bazıları uluslararası yapılanmalar için uluslararası nakit havuzlama yöntemini de izin vermektedir(Doğrusöz, 2020). Nakit havuzlama yöntemi, kısaca grup şirketleri arasında nakit denkleştirilmesi işlemi olarak ifade edilebilir.

Nakit havuzlama yöntemi grup şirketleri arasında nakit ihtiyacının sağlanmasına yönelik bazı avantajlar sağlamakla birlikte beraberinde bazı tartışmaları da getirmiştir. Bu tartışmalardan birisi nakit havuzlama sistemi ile şirketlerin finansman ihtiyaçlarını vergi planlaması yaparak karşılayıp karşılamadıklarıdır. Bu kapsamda, nakit havuzlama yöntemi ile nakit ihtiyacını sağlayan grup şirketinin mali zararının bulunması veya istisna ve indirimler sebebiyle kurumlar vergisi matrahının doğmaması halinde, grup şirketleri arasındaki nakit denkleştirme işlemleri ile hazinenin sebepsiz yere vergi kaybına neden olacaktır. Çalışmamızın amacı da Türkiye’de holding bünyesinde yer alan grup şirketlerinin nakit havuzlama yöntemiyle finansman ihtiyaçlarını vergi planlaması yaparak karşılayıp karşılamadıklarını özelle ve yargı kararları çerçevesinde değerlendirerek nakit havuzlama yönteminin örtülü sermaye aktarımına konu edilmesine yönelik vaka çalışması ile ortaya koymaktır. Bu bağlamda konu ile ilgili literatüre bakıldığında genel olarak konunun teorik olarak ve varsayımsal örneklerle açıklanmaya çalışıldığı görülmüştür. Özellikle ülkemiz uygulamasında gerçek şirket verilerine dayalı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu kapsamda, çalışmada giriş bölümüne takiben ikinci bölümde nakit havuzlama yöntemi genel olarak ele alınarak, nakit havuzlama yönteminin faydaları ve risklerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise Türkiye’de vergi mevzuatında konuya ilişkin yer alan düzenlemelere yer verilmiştir. Bu çerçevede konu KVK, KDV Kanunu ve Damga Vergisi Kanunu açısından ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise nakit havuzlama yönteminin örtülü sermaye aktarımına konu edilmesine yönelik vaka çalışmasına yer verilmiş olup, konu gerçek bir şirket üzerinden örneklendirilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise vaka çalışmasından elde edilen bulgular ilgili mevzuat ve yargı kararları çerçevesinde değerlendirilip elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

## 2. NAKİT HAVUZLAMA (CASH POOLING) YÖNTEMİ

Nakit havuzlama yöntemi, grup şirketlerinde oluşan nakit fazlalığının, gruptaki diğer nakit açığı bulunan şirketlerin nakit açığının giderilmesi amacıyla, grup şirketleri tarafından oluşturulan ortak bir havuzda toplanması ve ihtiyaç halinde grup şirketlerine kullandırılması amacına dayanmaktadır. Böylece grup içerisindeki likiditenin kontrol altına alınması sağlanarak hem kaynaklar daha etkin kullanılabilen ve hem de grubun finansman maliyetleri düşmektedir. Bu şekilde grubun fonlarının düşük gelirle değerlendirme, nakit ihtiyaçlarının ise pahalı giderme sorunu da ortadan kalkmaktadır (Doğrusöz, 2020). Nakit havuzlama yöntemi kısaca, bir holding ya da gruba bağlı şirketlerin kendi aralarında fon fazlalıklarını ve açıklarını bütünlük olarak değerlendirip, mümkün olduğunca dış kaynak kullanımına gidilmeden fon açığının karşılanması temeline dayan finansal bir yapı olarak da tanımlanabilir (Çelik, 2018). Son dönemde uluslararası grup şirketlerinde tercih edilen bu finansman yöntemi, beraberinde merkezi yönetim ihtiyacını ortaya çıkartmıştır. Türkiye’de bazı grup şirketlerinde merkezi yönetim görevi hakim ortak tarafından yerine getirilirken, yurt dışı uygulamalarında bu yönetim görevi ise bir banka tarafından gerçekleştirilmektedir (Özden, 2012;4).

Nakit havuzlama Çok Uluslu Şirketler(ÇUŞ) tarafından uzun yıllardır kullanılmakta olan bir yöntemdir. Bu yapılar içindeki ve bir gruba bağlı şirketlerin oluşan nakit fazlaları nakit açığı olan işletmelere kullandırılmakta ve böylece dış kaynak kullanımı yerine grup kendi kaynaklarıyla işletmelerini finanse edebilmektedir. ÇUŞ'lerin nakit yönetimlerini merkezileştirmeleri, daha uygun faiz oranlarıyla borç verme ve borç alma yanında bankacılık işlemleri kaynaklı maliyetlerden kurtulma gibi amaçlara da katkısı bulunmaktadır (Vergi Dünyası Dergisi, 2020).

Nakit havuzlama yönteminin avantajı, finansman maliyetlerinin düşürülerek grup içindeki nakit varlıkların etkin kullanılmasıdır. Yöntemin bir diğer avantajı, her bir grup şirketi bünyesinde ihtiyat amaçlı nakit tutulmadan, grup içinde yer alan tüm şirketlerin finansman ihtiyaçlarının karşılanmasına imkan tanımaktadır. Bu yöntemde grup içindeki şirketlerin sadece faaliyetlerini yerine getirebilecek miktarda nakit bulundurmalarına müsaade edilmekte ve ihtiyat amaçlı veya spekülasyon amaçlı bulundurulmuş nakitlerin tamamı havuza aktarılmaktadır (Shapiro, 2008). Böylece şirketler atıl tutmadıkları nakitleri nakit havuzlama yöntemi ile olağanüstü hallerde de kolaylıkla erişebilecekleri nakitlere sahip olurlar. Grup içindeki her bir şirketin nakit ihtiyacını karşılamak için kendi şirket bünyelerinde nakit tutması durumunda ise atıl olarak bekleyen çok fazla miktarda nakit olacaktır. Nakdin tek bir havuzda toplanması ile grup şirketlerinin finansman ihtiyacı tek merkezden karşılanarak şirketler tarafından yüksek miktarlarda nakit bulundurmaya gerek duyulmayacaktır (Levi, 2009).

Ayrıca nakit havuzlama yöntemi ile grup şirketleri tarafından fayda sağlanması ve yöntemin etkin bir şekilde kullanılması başarılı bir raporlama sistemi ile mümkün olacaktır. Raporlamanın başarılı olabilmesi için gerçekleşen nakit girişi ve çıkışlarının doğru ve zamanında kaydedilmesi, aynı zamanda gerçekleşecek nakit girişi ve çıkışlarının ancak miktar ve tarihleri itibarı ile doğru bir şekilde tahmin edilmesi ile gerçekleşebilir. Bu süreçte merkezi yönetim görevini gerçekleştiren hakim ortak veya banka, grup şirketlerinin nakit girişi ve nakit çıkışlarının tahminlerini kontrol altına alarak grubu bir bütün olarak değerlendirebilmelidir. Böylece grubun elinde bulundurduğu nakit miktarının daha etkin kullanılmasını sağlayabilir (Kabakçı, 2011). Nakit havuzlama yöntemi, literatürde “Gerçek Nakit Havuzlama” ve “Sanal Nakit Havuzlama” yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu kavramlara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

## **2.1. Gerçek Nakit Havuzlama**

Gerçek nakit havuzlama yönteminde grup veya holding şirketlerinden biri ve/veya birkaçında oluşan nakit fazlasının, nakit ihtiyacı olan gruptaki diğer şirketlere kullandırılmasını amaçlayan yöntemdir. Bunun için gruba dahil şirketler veya şubeler bir banka nezdinde birer hesap açarlar. Açılan bu hesaplardan biri lider hesap durumunda olup nakit havuzu anlaşmasında belirlenen bakiyelerin üzerinde oluşacak tutarlar bu hesaba aktarılır. Nakit açığı olan ve dolayısıyla kredi kullanacak katılımcılar da bu hesaptan ihtiyaçları olan krediyi çekerler. Eğer lider hesapta yeterli miktarda para kalmazsa bu durumda banka gerekli miktarı kredi açarak bu hesaba aktarır. Hesaplardan aktarılacak tutar bakiye sıfır olacak şekilde veya önceden belirlenen minimum bir bakiyede kalacak şekilde olur (Kurtçu, 2008).

Gerçek nakit havuzlama yönteminde grup şirketlerinin banka hesaplarında yer alan tutarları gün sonunda nakit havuzu olarak belirlenen ana hesaba gönderilmektedir. Ana hesap grup içinde yer alan hâkim şirket tarafından kontrol edilebileceği gibi, bu hesabın kontrolü başka bir şirket tarafından da sağlanabilir. Ana hesaba para transferini yapan kaynak hesaplarda yer alan tutarlar, hesapta herhangi bir tutar kalmaksızın ana hesaba transfer edilebileceği gibi belirli bir tutar kalacak şekilde de bu transfer gerçekleştirilebilir (Fassbender, 2004). Bu uygulamada, grup içi şirketlerin finansal yönetiminin merkezileştiği tespit edilmiştir. Merkezleşmenin neticesinde yapılan sözleşmenin içeriğine göre farklı boyutlarda hukuki işlemler tesis edilebilir. Grup içinde yer alan şirket finansal ödemelerine ilişkin yetkilerini nakit havuzunu kontrol altında tutan hakim şirkete devredebilir. Bunun sonucunda ise şirketin yapacağı tüm ödemelerin havuzdan gerçekleşmesi sağlanabilir (Zahrte, 2010).

Uygulama sayesinde nakit fazlası olan grup şirketleri ihtiyaçlarının üstünde olan nakit varlıklarını ortak bir havuza aktarırken, nakit ihtiyacı olan diğer grup şirketlerinin ihtiyacı ise bu ortak havuzdan sağlanır. Sonuç olarak bu yöntem ile grup şirketlerinin nakit ihtiyaçlarının yine grup içinde

yer alan ortak havuzdan düşük maliyetler ile sağlanması ve grubun elinde bulunan nakit fazlalıklarının maksimum fayda sağlanarak kullanılmasıyla finansman maliyetleri düşürülebilmektedir (Özdin, 2012).

## 2.2. Sanal Nakit Havuzlama

Sanal nakit havuzlama yönteminde gerçek nakit havuzlama yönteminde olduğu gibi grup içi şirketlerin nakit fazlaları fiziksel olarak ortak bir havuza transfer edilmez. Bu yöntemde nakit havuzu sözleşmesinde bulunan ve ana hesabın yer aldığı banka tarafından grup şirketlerinin hesaplarında yer alan tutarlar “sanal olarak” kararlaştırılan bir gölge hesapta toplanır. Böylece grup şirketlerinin nakit ihtiyaçları ve ihtiyaç fazlaları netleştirilerek grubun net mali pozisyonu belirlenmiş olur. Daha sonra ortak nakit havuzu hesabını kontrol eden banka sanal hesaba ilişkin olarak faiz hesaplamasını gerçekleştirir. Eğer ana hesabın net bakiyesi fazla ise banka grup içinde yer alan şirketlere faiz geliri ödeyecek, ana hesabın net bakiyesi eksik ise grup şirketlerinin bu eksikliği banka tarafından finansmanı sağlanarak grup şirketlerine maliyet paylaşılacaktır. Sanal nakit havuzlama yöntemi grup şirketlerinin konsolide mali yapılarının iyileşmesini sağlayarak, nakit havuzu uygulaması olmaksızın temin edilen kredilerin finansman maliyetlerini düşürecektir (Taneri, 2013). Sanal nakit havuzlama yönteminin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kitiş, 2011);

- ✓ Sanal nakit havuzunu kontrol altında tutan banka tarafından grup şirketlerinin her birini fazla veya eksik bakiyeli hesapları sanal olarak birleştirir, netleştirme işlemi sonucunda toplu bir fazla veya eksik sanal bakiye oluşturulur.
- ✓ Banka benzer oranlardaki fazla veya eksik bakiyeli hesapları dikkate alarak sanal bir faiz hesaplar ve bu faiz oranını grup şirketlerinin her birinin sanal hesabına uygular.
- ✓ Grup şirketlerinin hesapları için, banka tarafından veya bankaya ödenen net faiz miktarı ile sanal havuz hesabına işletilen net faiz miktarı arasında meydana gelen fark grup üyelerinin hesaplarına paylaşılır veya bu miktar farklı bir hesaba transfer edilir.

Gerçek ve sanal nakit havuzlama yöntemleri arasındaki en dikkat çekici fark şudur; Gerçek nakit havuzlama yönteminde grup şirketlerin birbirlerini finanse ettikleri ve böylece grup içi borç alacak ilişkisi oluşturdukları açık ve net iken, sanal nakit havuzlama yönteminde bu ilişkinin varlığı biraz tartışmalıdır. Çünkü ikinci yöntemde hesaplar arasında fiziki bir nakit akışı bulunmamaktadır (Kurtçu, 2008). Genel olarak dünya uygulamalarına bakıldığında hem “gerçek nakit havuzlama” yöntemini uygulayan ülkelerin olduğu, hem de temelde her bir şirketin ayrı olan hesaplarının pozitif veya negatif bakiyeleri bakımından izlemeye ve dengelemeye dayalı olan “sanal nakit havuzlaması” yöntemini uygulayan ülkelerin olduğu görülmektedir (Doğrusöz, 2020).

## 2.3. Nakit Havuzlama Yönteminin Faydaları

Nakit havuzlama yöntemiyle grup şirketlerinde nakit yönetiminin tek bir havuzdan yürütülmesi ile grup şirketlerinin ihtiyaçlarından fazla ellerinde bulunan nakitlerin ana hesapta toplanmasının getirdiği birtakım faydalar mevcuttur. Nakit havuzlama yönteminin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Shapiro, 2008);

- ✓ Grup şirketlerinin sadece işlem nedeniyle nakit bulundurmasına neden olmuş, spekülasyon veya ihtiyatlılık amacıyla nakit bulundurmalarına ihtiyaç kalmamıştır. Şirketler aktiflerinde daha az nakit bulundurarak faaliyetlerini yerine getirmekte olup, ihtiyaç fazlası nakit emilerek netleştirilmektedir.
- ✓ Toplam aktif yapısında nakit varlıkların azalmasıyla birlikte şirket karlılığı yükselir ve finansman maliyetleri düşer.
- ✓ Havuzu kontrol altında bulunduran hakim şirket faaliyetlerin tamamını bir bütün olarak takip ettiği için grup içinde bulunan diğer şirketlerin farkına varamayacağı fırsat ve tehditleri görebilme imkanı sağlar.
- ✓ Grup içinde alınan kararların tamamı şirketlerin menfaatleri gözetilerek gerçekleştirilir.
- ✓ Nakit havuzunda bulunan fon miktarının artması ve şirketlerin faaliyetlerindeki performans artışı, bankaların havuzda biriken fonlara yüksek fiyatlar teklif etmesine ve sağlanan hizmetin kalitesinin yükselmesine neden olmaktadır.

- ✓ Nakit havuzundaki nakit yönetiminin tek merkezden yönetilmesi uzmanlık seviyesinin artmasına neden olmaktadır.
- ✓ Çok uluslu şirketlerde yabancı ülkede faaliyet gösteren grup şirketinin aktif miktarı azalacağı için, faaliyet gösterilen ülkede alınan fon transferini kısıtlayıcı kararlar veya millileştirme politikası gibi düzenlemelerin olumsuz etkileri azalacaktır.

#### 2.4. Nakit Havuzlama Yönteminin Riskleri

Nakit havuzlama yöntemi, ekonomik istikrarsızlıkların olduğu kriz dönemlerinde şirketlerin iflasına neden olabilecek seviyede riski olan bir yöntemdir. Bu bağlamda nakit havuzu yönteminin riskleri başlıklar halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özdin, 2012);

- ✓ Havuza aktarılan nakit miktarının tekrar geri ödenmemesi, grup şirketlerinin karşı karşıya kaldıkları en önemli risk olarak karşımıza çıkmaktadır.
- ✓ Grup şirketlerinin kendi faaliyetleri ile ilgili ivedilikle kullanması gereken nakit tutarlarını havuza transfer etmek mecburiyetinde kalabilirler. Bu zorunluluk şirketin finansal sıkıntıya girmesine neden olabilir.
- ✓ Grup şirketlerinin nakitlerini havuza transfer ederek finansal işlemlerin tüm grup adına bir merkezden yürütülmesi, gruba üye şirketlerin finansal bağımsızlıklarını kaybetmelerine ve havuza bağımlı hale gelmelerine neden olur.
- ✓ Nakit havuzu yöntemiyle toplanan nakit tutarlarının grup üyelerinin finansal ihtiyaçlarını karşılayamaması nedeniyle hakim şirket tarafından havuz dışından kredi temin etmesine neden olabilir. Bu durum gruba üye şirketlerin mevcut geri ödememe riskinin yanı sıra dışarıdan temin edilen ilave kredi miktarı kadar sorumluluk getirir.
- ✓ Nakit havuzu yönteminde havuza hakim olan şirket tarafından denetim ve gözetim görevleri yerine getirilmediği takdirde, gruba üye şirketlerden bir veya birkaçının yönetiminde sorun yaşanması nedeniyle oluşan mali zararı, bilgi almada sıkıntılar yaşayan ve gerekli önlemi alamayan diğer şirketlerin üstlenmesine neden olacaktır.
- ✓ Havuzu yöneten hakim şirketin finansal piyasalara hakim personel istihdam ihtiyacı ilave masraflara neden olacaktır.
- ✓ Gruba üye şirketin diğerlerine göre kredibilitesinin yüksek olması nedeniyle dışarıdan daha az maliyetli kredi kullanabilecek olması durumu da bu uygulamanın diğer riskidir.

Özetle nakit havuzlama yönteminin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo:1** Sermaye Grubunda Nakit Havuzu Uygulaması Sırasındaki Faydalar ve Sorunlar

Nakit Havuzu Faydaları	Uygulama Sırasında Nakit Havuzlama Zorlukları
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Borç finansmanına başvurma ihtiyacının azalması – optimize edilmiş faiz maliyeti.</li><li>2. Artan nakit yönetimi verimliliği – optimize edilmiş faiz geliri.</li><li>3. Gelişmiş nakit yönetimi.</li><li>4. Likidite yönetimi üzerinde daha iyi kontrol ve havuz sahibi - havuz lideri açısından likidite riskinin yönetimi.</li><li>5. Azaltılmış sermaye grubu likidite kaybı riski.</li><li>6. Borç limitlerini mevcut operasyondan uzun vadeli dış finansmana kaydırma imkanı.</li><li>7. Nakit kıtlığının iyileştirilmiş yönetimi ve nakit havuzu katılımcısı için finansman sağlamak için gereken daha kısa süre.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nakit havuzu uygulama projesi sırasında uzman görüşü alma ihtiyacı.</li><li>2. Nakit havuzunu (uygulama sırasında bir defaya mahsus) işlemek için ek maliyet, finans ve muhasebe sistemlerinin ayarlanması ihtiyacı.</li><li>3. Piyasa durumunu dikkate almak için grup içinde faiz oranları belirleme ihtiyacı.</li><li>4. Nakit havuzunun yapısında negatif bir bakiye olması durumunda, genellikle bir havuz lideri tarafından cari hesap kredili mevduat hesabı sözleşmesi yapılmasına ihtiyaç vardır.</li><li>5. Çok para birimli nakit havuzu durumunda, tarafların belirli ticari faaliyet ülkelerindeki farklı vergi mevzuatıyla ilgilenmesi gerekir.</li><li>6. Nakit havuzu yapısını uygulamak ve yürütmek için gereken ek kaynaklar.</li></ol>

**Kaynak:** Ciężki ve Drożdż (2019). Using Multicurrency Cash Pooling In The Liquidity Management of A Capital Group, Energy Policy Journal, 22 (3), s.143.

### 3. NAKİT HAVUZLAMA YÖNTEMİNİN TÜRK VERGİ KANUNLARINDAKİ YERİ

Türk vergi kanunlarında nakit havuzlama yöntemi ile ilgili olarak doğrudan bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak nakit havuzlama yöntemi dolaylı olarak Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK), Katma Değer Vergisi (KDV) Kanunu, Damga Vergisi Kanunu, Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi Kanunu (BSMV) ve Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu Kanunu (KKDF) ile ilişkili olup nakit havuzlama yöntemini tercih edecek olan grup şirketleri bu mevzuat hükümlerini göz önünde tutmalıdırlar. Bu kapsamda yapılmış olan düzenlemeler aşağıda ayrı ayrı başlıklar altında ele alınmıştır.

#### 3.1. Kurumlar Vergisi Kanununda (KVK) Yer Alan Hükümler

Nakit havuzlama yöntemi ile ilgili olarak KVK’da yapılan düzenlemeler iki başlık altında ele alınmıştır. Bunlardan birincisi örtülü sermaye, ikincisi ise transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç aktarımıdır. Konu bu iki başlık altında aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

##### 3.1.1. Örtülü Sermaye

5520 sayılı KVK’nun “Örtülü Sermaye” başlıklı 12. Maddesine göre kurumların ortaklarından ve / veya ilişkili olan taraflardan doğrudan veya dolaylı olarak sağlayıp şirkette kullandıkları borçların, içinde buldukları mali yılın herhangi bir tarihinde dönem başı öz sermayesinin üç katını aşan borçlanmalar örtülü sermayenin konusunu oluşturacaktır. Bu kapsamda örtülü sermaye kapsamında değerlendirilen borçlanmalar üzerinden hesaplanan faizler, kur farkları ve buna benzer ödemelerin Kanunen Kabul Edilmeyen Gider (KKEG) olarak matraha ilave edilmesi gerekir.

Örtülü sermaye düzenlemesi ile bir şirketin içinde bulunduğu hesap dönemi içerisinde kullanacağı toplam yabancı kaynak miktarının dönem başı öz sermayesinin üç katını aşmaması gerektiği ve nakit havuzundan kullanılacak nakit tutarlarının da örtülü sermaye hesaplamasına dahil edileceği finans yöneticileri tarafından göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aksi halde krediyi kullanan şirketin dönem başı öz sermayesinin üç katını aşan tutarın hesaplamasında kullanılan kredilere ilişkin katlanılan finansman giderleri krediyi veren grup şirketi nezdinde dağıtılmış kar payı olarak değerlendirilecektir. Böylece borç alan grup şirketi nezdinde KKEG olarak matraha ilave edilerek vergisi alınan faiz tutarları, borç veren grup şirketi nezdinde dağıtılmış kar payı sayılarak iştirak kazancı istisnası kapsamında matrahtan düşülmesine imkan sağlayacaktır. Sonuç olarak borç alan grup şirketi nezdinde vergilenen faiz miktarının, borç veren grup şirketi nezdinde istisna tutularak mükerrer vergilendirmenin önüne geçilmiş olacaktır.

Ancak nakit havuzlama uygulamasında havuza dahil olan grup şirketlerinin dikkat etmesi gereken birkaç husus bulunmaktadır. Bu hususlardan ilki örtülü sermaye uygulamasında dikkate alınan borçların örtülü sermaye kapsamında yapılan borçlanma olduğunun tespit edilmesi halinde, bu borç tutarlarına ilişkin borç veren şirket nezdinde düzeltme yapılabilmesi için (yani elde edilen faiz gelirini iştirak kazancı kapsamında kurumlar vergisi matrahından indirebilmesi), örtülü sermaye kullanan (borç alan) şirket nezdinde yapılan düzeltme neticesinde (örtülü sermayeye isabet eden faiz giderinin kurum matrahına ilave edilmesi) bir tarhiyatın ve tarhiyata konu verginin kesinleşmesi gerekmektedir. Dolayısıyla borç veren şirket nezdinde iştirak kazancı istisnası kapsamında dikkate alınacak tutar borç alan şirket nezdinde kesinleşen ve ödenen vergi tutarı kadar olacaktır.

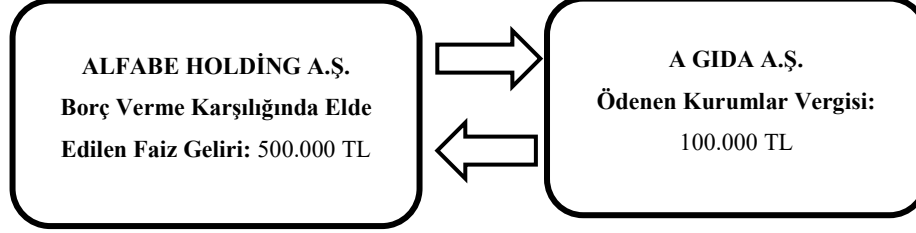
Nitekim bununla ilgili olarak İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı’nın 15.12.2020 Tarihli ve 62030549-125[12-2020/498]-E.933530 sayılı Özelgesi’nde, “..., örtülü sermaye uygulamasında, kullanılan borçların örtülü sermaye kapsamında olduğunun geçici vergi dönemi / hesap dönemi kapandıktan sonra tespit edilmesi halinde, bu tutarlara ilişkin dönem kazancının tespitinde dikkate alınan lehe ve aleyhe oluşan kur farkları için borç veren tarafından düzeltme yapılabilmesi için, örtülü sermaye kullanan kurum nezdinde yapılan düzeltme neticesinde bir tarhiyatın olması ve bu tarhiyata konu verginin de kesinleşmesi gerekmekte olup düzeltmede dikkate alınacak tutar ise kesinleşen ve ödenen tutar olacaktır. Ancak, örtülü sermaye şartlarının gerçekleştiği geçici vergi döneminde örtülü sermaye hükümleri dikkate alınarak hesaben düzeltme yapılabilmesi için Kurumlar Vergisi Kanununun



12 nci maddesinin yedinci fıkrası kapsamında düzeltme şartlarının varlığı aranmayacaktır.” şeklinde görüş belirtilmiştir.

Bu bağlamda aşağıdaki Şekil 1’de iştirak kazancı istisnasında dikkate alınacak tutarın kesinleşen ve ödenen tutar olması durumu örneklendirilerek gösterilmiştir.

**Şekil 1:** İştirak Kazancı İstisnasında Dikkate Alınacak Tutarın Kesinleşen ve Ödenen Tutar Olması Durumu



Yukarıdaki şekilde ALFABE HOLDİNG A.Ş. iştiraki olduğu A GIDA AŞ’ye borç kullanmış olup, borç verme karşılığında 500.000 TL faiz geliri elde etmiştir. A GIDA A.Ş. bu borçlanma sonrasında hesaplanmış olduğu faiz giderinin tamamını KKEG olarak matraha ilave etmiştir. Ancak dönem sonunda Kurumlar Vergisi Beyannamesinde 100.000 TL vergi kesinleşip ödemiştir. Her ne kadar borç veren şirket nezdinde faiz gelirin tamamı dağıtılmış kar payı sayılsa da iştirak kazancı istisnasından faydalanılacak tutar borç alan şirket nezdinde kesinleşip ödenen tutar kadar olacaktır. Dolayısıyla ALFABE HOLDİNG A.Ş. borç kullandırma işlemi sonrasında elde ettiği 500.000 TL faiz gelirin sadece 100.000 TL’lik kısmı için istisnadan yararlanacaktır.

Nakit havuzlama uygulamasında havuza dahil olan grup şirketlerinin dikkat etmesi gereken bir diğer husus ise grup şirketlerine verilen borçlara ilişkin olarak, borç alan şirket nezdinde yapılan düzeltme işlemleri sonucunda dönem zararı bulunması veya istisna ve indirimler nedeniyle kurumlar vergisi yada geçici vergi matrahı oluşmaması sebebiyle bir tarhiyat ile kesinleşen ve ödenen verginin bulunmaması durumudur. Borç alan şirket nezdinde dönem zararı beyan edilmişse veya kesinleşip ödenen vergi bulunmazsa borç veren şirket nezdinde düzeltme işlemi yapılarak iştirak kazançları istisnasından yararlanması söz konusu olamayacaktır. Konu ile ilgili birçok özelge ve yargı kararları bulunmakta olup, bunlardan bazıları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Gelir İdaresi Başkanlığı(GİB)’nin 10.11.2011 Tarih ve B.07.1.GİB.0.03.49-010.01 - 21 sayılı Özelgesi’nde, “..., Bu açıklamalara göre, hesap dönemi kapandıktan sonra örtülü sermaye kapsamındaki finansmanı kullandıran kurum tarafından düzeltme yapılabilmesi için, örtülü sermaye kullanan kurum nezdinde yapılan düzeltme neticesinde bir tarhiyatın olması ve bu tarhiyata konu verginin de kesinleşmesi gerekmekte olup düzeltmede dikkate alınacak tutar ise kesinleşen ve ödenen tutar olacaktır.

Dolayısıyla, ... Tic. A.Ş. tarafından yapılan düzeltme neticesinde dönem zararının bulunması ya da indirim ve istisnalar nedeniyle kurumlar vergisi matrahı oluşmaması nedeniyle yapılan bir tarhiyat ile kesinleşen ve ödenen bir vergiden söz edilemeyeceğinden, şirketiniz tarafından da düzeltme yapılarak iştirak kazançları istisnasından faydalanılması söz konusu olmayacaktır.” şeklinde görüş belirtilmiştir. Benzer bir değerlendirme GİB Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı’nın 24.01.2013 Tarihli ve 64597866-KVK-12-6 sayılı Özelgesi’nde de yer almaktadır.<sup>2</sup>

İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı (İVDB)’nin 11/07/2013 Tarihli ve 39044742-KDV.1-1021 sayılı Özelgesi’nde de, “... Bu açıklamalara göre, hesap dönemi kapandıktan sonra örtülü sermaye kapsamındaki finansmanı kullandıran kurum tarafından düzeltme yapılabilmesi için, örtülü sermaye kullanan kurum nezdinde yapılan düzeltme neticesinde bir tarhiyatın olması ve bu tarhiyata konu

<sup>2</sup> Bakınız Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı’nın 24.01.2013 Tarihli ve 64597866-KVK-12-6 sayılı Özelgesi. <https://www.gib.gov.tr/node/97408>. Erişim Tarihi: 21.09.2021.

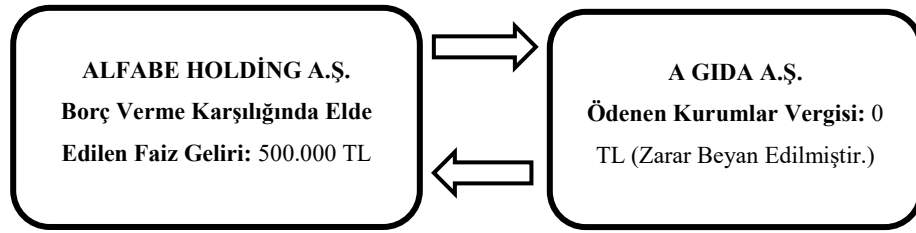
verginin de kesinleşmesi gerekmekte olup düzeltmede dikkate alınacak tutar ise kesinleşen ve ödenen tutar olacaktır.” şeklinde görüş belirtilmiştir. Yine İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı'nın 19.08.2013 Tarihli ve 84098128-125[12-2012/1]-499 sayılı Özeltgesi'nde de benzer bir durum ifade edilmiştir.<sup>3</sup>

Yukarıda yer alan özelgelerde borç veren şirket nezdinde bir düzeltme işleminin yapılabilmesi için, öncelikle borç alan nezdinde düzeltmeler neticesinde dönem zararının bulunmamasına veya indirim ve istisnalar nedeniyle yapılacak tarhiyat işlemi neticesinde kesinleşip ödenen verginin bulunması şartı benimsenmiştir.

Bu konuda Danıştay 4. Dairesinin 2012/6316 Esas Numaralı ve 2015/7581 Karar Numaralı Kararında konu çok daha detaylı olarak açıklanmıştır.<sup>4</sup> Yine benzer şekilde Danıştay 4. Dairesinin 2012/4518 Esas Numaralı ve 2016/ 202 Karar Numaralı Kararında da benzer durum ifade edilmiştir.<sup>5</sup>

Aşağıdaki Şekil 2'de ise iştirak kazancı istisnasından faydalanılmaması durumu örneklendirilerek gösterilmiştir.

**Şekil 2: İştirak Kazancı İstisnasından Faydalanılamaması Durumu**



Yukarıdaki şekilde ALFABE HOLDİNG A.Ş. ortağı olduğu A GIDA A.Ş.'ye borç kullanmış olup, borç verme karşılığında 500.000 TL faiz geliri elde etmiştir. A GIDA A.Ş. bu borçlanma sonrasında hesaplamış olduğu faiz giderinin tamamını KKEG olarak matraha ilave etmiştir. Ancak dönem sonunda Kurumlar Vergisi Beyannamesinde zarar beyan etmiştir. Her ne kadar borç veren şirket nezdinde faiz gelirinin tamamı dağıtılmış kar payı sayılsa da borç alan şirket nezdinde dönem zararının bulunması veya istisna ve indirimler nedeniyle KV veya geçici vergi matrahı oluşmaması halinde yapılan bir tarhiyat ile kesinleşen ve dolayısıyla ödenen bir vergiden söz edilemeyeceğinden, ALFABE HOLDİNG A.Ş. tarafından bir düzeltme yapılarak söz konusu iştirak kazançları istisnasından faydalanılması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla ALFABE HOLDİNG A.Ş. borç kullandırma işlemi sonrasında elde ettiği 500.000 TL faiz geliri için iştirak kazancı istisnasından faydalanamayacaktır.

### 3.1.2. Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Aktarımı

5520 sayılı KVK'nun "Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Aktarımı" başlıklı 13. Maddesine göre grup şirketlerinin kendi arasında yapmış oldukları nakit transferlerine ilişkin işlemler emsallere uygunluk ilkesi gereği değerlendirilerek grup şirketlerinin kendileri arasında kullandırımış oldukları krediler için uygulanacak kredi faizleri kıyas yapılarak risk değerlendirmesine tabi tutulacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde nakit havuzlama kapsamında havuza transfer edilen nakit tutarlar üzerinden emsallerine uygun faiz oranları üzerinden gelir elde edilmesi gerekmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin kullanmış oldukları veya bir başka şirkete veya kişiye kullandırılmış olduğu kredilere emsallere uygun bir faiz oranı belirlemesi gerekmektedir. Bu uygulama

<sup>3</sup> Bakınız İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı, Mükellef Hizmetleri Gelir Vergileri Grup Müdürlüğü'nün 19.08.2013 Tarihli ve 84098128-125[12-2012/1]-499 sayılı Özeltgesi <<https://www.gib.gov.tr/ortulu-sermaye-uzerinden-odenen-faiz-ve-kur-farklarinin-beyani-ve-duzeltme-islemleri>> Erişim Tarihi: 21.09.2021.

<sup>4</sup> Bakınız Danıştay 4. Dairesinin 2012/6316 Esas Numaralı ve 2015/7581 Karar Numaralı Kararı. <https://www.corpus.com.tr/#!/Danistay> > Erişim Tarihi: 22.09.2021.

<sup>5</sup> Bakınız Danıştay 4. Dairesinin 2012/4518 Esas Numaralı ve 2016/ 202 Karar Numaralı Kararı. <https://www.corpus.com.tr/#!/Danistay> > Erişim Tarihi: 22.09.2021.

ile emsallere uygun faiz geliri elde edilmesi gerekir. Emsallere uygunluk ilkesi doğrultusunda kredi kullandıran tarafın faiz geliri elde etmesi gerekirken bu ilke doğrultusunda hareket etmeyerek yoksun kalınan faiz gelirleri transfer fiyatlandırma yoluyla örtülü kazanç aktarımı olarak değerlendirilecektir. Emsallere aykırı olarak belirlenen oran ile elde edilmeyen faiz geliri yurt içi işlemlerde hazine zararı oluşması şartıyla kredi kullanan tarafa aktarılan kar payı olarak kabul edilecektir. Bu doğrultuda nakit havuzundan kredi kullanacak olan grup şirketlerinin finansman maliyetlerinin de emsallere uygunluk ilkesine göre belirlenmesi gerekmektedir.

### 3.2. Katma Değer Vergisi Kanununda (KDVK) Yer Alan Hükümler

Uluslararası grup şirketleri tarafından oluşturulan nakit havuzlarında yurt dışından sağlanan nakit tutarları nedeniyle bu tutarlara ödenecek faiz giderleri, finansman hizmeti olarak değerlendirileceği için ödenecek faiz tutarları üzerinden KDV Kanunu 9/1. Maddesine göre sorumlu sıfatı ile KDV hesaplanarak ödenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde Türkiye’de faaliyet gösteren şirketler tarafından Türkiye’de oluşturdukları nakit havuzları üzerinden nakit transferleri de finansman hizmeti olarak değerlendirilecek olup, tahakkuk eden faiz üzerinden KDV hesaplanması gerekmektedir.

Ancak uygulamada nakit havuzuna transfer edilen nakit tutarlarının grup içinde yer alan başka bir şirkete kullandırılması neticesinde Türkiye’de faaliyet gösteren şirket tarafından hesaplanan faiz üzerinden Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi (BSMV) mi yoksa KDV mi hesaplanması gerektiği konusunda zaman zaman tereddüt yaşanmasına neden olmuştur.

Ancak 6802 sayılı Gider Vergileri Kanununda yapılan değişiklik ile BSMV hükümlerinin uygulanması için dikkate alınan kriterin esas faaliyet konusu olacağı vurgusu yapılmıştır. Dolayısıyla ödünç para verme işlemini esas faaliyet konusu olarak yapmayan şirketlerin, yaptıkları borç para verme faaliyetleri BSMV kapsamından çıkarılarak, bu tür borç verme işlemlerinin finansman hizmeti olarak değerlendirilmesi gerektiği ve katma değer vergisine tabi tutulması gerektiği belirtilmiştir. Yapılan bu düzenleme ile grup şirketlerinin kendi aralarında oluşturdukları nakit havuzlama yöntemiyle borç alıp verme işlemlerinin KDV hükümleri kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir.

Nitekim yukarıda yer alan mevzuat hükümleri ile ilgili olarak İstanbul VDB’nın 08.08.2012 tarih ve B.07.1.GİB.4.34.17.01-KDV.17-2472 sayılı Özeltgesi’nde; “... icari ve sınıai faaliyette bulunmak üzere kurulmuş olan şirketlerce yapılan kredi kullandırma işlemi, esas iştiğal konusu olarak değerlendirilemeyeceğinden BSMV’ye tabi bulunmamakta olup bu işlemlerin KDV ye tabi tutulması gerekmektedir. Holding bünyesinde yer alan grup şirketin kaynaklarından diğer grup şirketine faiz ve komisyon uygulanarak gerçekleştirilen ve BSMV’ye tabi bulunmadığı belirtilen kredi kullandırma işlemi KDV’ye tabi olup, bu işlemin karşılığını teşkil eden faiz ve komisyon toplamı üzerinden KDV hesaplanması gerektiği” belirtilmiştir.

### 3.3. Damga Vergisi Kanunu (DVK)’nda Yer Alan Hükümler

Damga vergisi kanununun(DVK) konusunu belirten 1’inci maddesinde, kanuna ekli bulunan (I) sayılı Tabloda yer alan belgeler damga vergisine tabi tutulmaktadır. Damga vergisi kanununa ekli (II) sayılı Tablo’nun IV/23. maddesinde bankalar, kredi kuruluşları ve uluslararası kurumlar tarafından kullandırılan kredilerin temin edilmesi ve geri ödenmesi için tanzim edilen kağıtlar ve bu kağıtlar üzerine konulacak şerhler damga vergisinden istisna tutulmuştur.

Nakit havuzlama uygulaması kapsamında grup şirketlerinin banka ve benzeri finans kuruluşu olmaması şartıyla grup şirketleri tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren grup şirketlerine nakit havuzundan transfer edilecek krediler için tanzim edilen sözleşmeler binde 9,48 oranında damga vergisine tabi tutulacaktır.

### 3.4. Kaynak Kullanımı Destekleme Fonunda (KKDF) Yer Alan Hükümler

12/05/1988 tarihli ve 88/12944 sayılı Kararnameye ilişkin KKDF hakkında 6 sıra numaralı tebliğ ile Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar ve finansman şirketleri dışındaki kişi ve şirketlerin yurt dışından temin ettikleri kredilerden KKDF kesintisi yapılmaktadır. İlgili kararname ile yapılan

kesintilerin Türk Lirası, Döviz, Altın vb. cinsinden olan kredilerde çeşitli oranlarda KKDF'ye tabi olduğu düzenlenmiştir.

Türk Lirası ile borçlanmayı teşvik etmek amacıyla, 15.03.2017 tarih ve 30008 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 2017/9973 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'nda yurtdışından temin edilen Türk Lirası cinsinden kredileri oranlarında vade bazında değişiklik yapılmıştır. Buna göre;

**TL Kredi Kullanımında Tahakkuk Ettirilen Faiz Üzerinden Hesaplanacak KKDF Oranları şöyledir;** Ortalama vade bir yıla kadar olanlarda %1, ortalama vade bir yıl ve üzeri olanlarda ise %0 olarak gerçekleşmektedir.

**Döviz ve Altın Kredilerinde Ana Para veya Altın Miktarı Üzerinden Hesaplanacak KKDF Oranları ise şöyledir;** Ortalama vade bir yıla kadar olanlarda % 3, vade 1 (1 yıl dahil) - 2 yıl arasında olanlarda % 1, vade 2 (2 yıl dahil) - 3 yıl arasında olanlarda % 0,5 ve vade 3 yıl (3 yıl dahil) ve üzerinde olanlarda ise % 0 olarak uygulanmaktadır.

Yukarıda yer alan özet KKDF oran bilgisinde yer aldığı üzere, KKDF hükümlerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin nakit havuzlama yöntemine dahil olan ve yurt dışında faaliyet gösteren grup şirketlerinden temin edecekleri krediler için kullanılan kredinin vadesine göre farklı oranlarda KKDF kesintisine tabi tutulacaktır.

#### **4. NAKİT HAVUZLAMA YÖNTEMİNİN ÖRTÜLÜ SERMAYE AKTARIMINA KONU EDİLMESİNE YÖNELİK VAKA ÇALIŞMASI**

Nakit havuzlama yöntemi grup şirketleri açısından birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajların en önemlisi nakit havuzlama yöntemi ile grup şirketlerinin, nakit kaynaklarını daha verimli kullanması ve böylece finansman maliyetlerinin azalmasıdır. Ancak nakit havuzlama yöntemleri bazı ülkelerin vergi mevzuatına göre örtülü sermaye ve transfer fiyatlandırması hükümleri ile karşı karşıya kalabilir. Öncelikle nakit havuzlama yönteminde transfer fiyatlandırması uygulamasına göre belirlenecek faiz oranları, söz konusu şirketlerin nakit havuzlama yöntemine dahil değilken aktifinde bulunan nakit fazlasını bir bankada değerlendirildiğinde uygulanacak faiz oranının emsal alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Emsal faiz oranı belirlenmesi, nakit havuzlama yönteminin avantajlarından olan ölçek ekonomisiyle meydana gelecek faydadan yararlanılmasının önüne geçmektedir.

Örtülü sermaye yöntemine göre şirketlerin ortaklarından ve/veya ortaklarla ilişkili olan taraflardan sağlanarak şirkette kullandıkları borçların, içinde buldukları hesap dönemi içerisinde herhangi bir tarihte dönem başı öz sermayesinin üç katını aşan borçlanmalar örtülü sermaye olarak tanımlanmıştır. Örtülü sermaye olarak değerlendirilen borçlanmalar üzerinden hesaplanan faizler, kur farkları ve buna benzer ödemelerin borç alan şirket nezdinde KKEG olarak kurumlar vergisi matrahına dahil edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte borç veren grup şirketi nezdinde doğan faiz gelirleri ise dağıtılmış kar payı olarak değerlendirilecektir. Ancak hesap dönemi kapatıldıktan sonra örtülü sermaye kapsamındaki borç veren şirket tarafından düzeltme (İştirak kazancı istisnasından yararlanması) yapılabilmesi için, öncelikle örtülü sermaye kullanan şirket nezdinde yapılan düzeltme (finansman giderinin KKEG olarak matraha ilave edilmesi) sonucunda bir tarhiyatın olması ve aynı zamanda tarhiyata konu verginin de kesinleşmiş olması şartına bağlıdır.

Sonuç olarak grup şirketine ve/veya şirketlerine verilen borçlarla ilgili olarak, ilgili şirketler tarafından yapılan düzeltme işlemleri sonucunda dönem karının bulunmaması veya indirim ve istisnalar nedeniyle kurumlar vergisi veya geçici vergi matrahının oluşmamasından dolayı yapılan bir tarhiyat ile kesinleşen ve ödenen bir vergi bulunmayacağı için, borç veren grup şirketi nezdinde düzeltme yapılarak iştirak kazançları istisnasından faydalanılması da mümkün olmayacaktır.

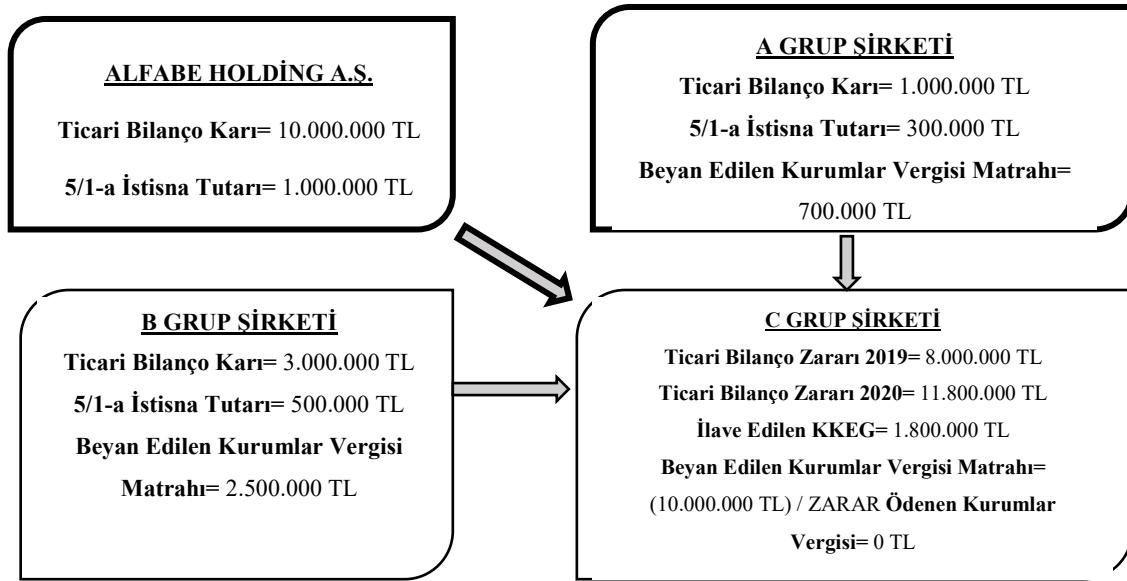
Borç kullanan grup şirketinin ticari bilanço karına örtülü sermaye nedeniyle tespit edilen tutarın ilave edilmesine rağmen hala zarar beyan edilmesi veya örtülü sermaye sebebiyle oluşan fark kadar vergi matrahının artmamış olması, borç veren grup şirketi nezdinde iştirak kazancı istisnası olarak değerlendirilip vergi matrahından indirilmesine imkan vermesi halinde örtülü sermaye uygulaması, vergi güvenlik müessesesi olmak yerine vergi planlamasına müsaade eden bir teşvik müessesesine dönüşür.

**Örnek Vaka:** Alfabe Holding'e bağlı A, B ve C grup şirketleri bulunmakta ve bu şirketlerin mali verileri Şekil 3.'te yer almaktadır. C Grup Şirketi'nin 2020 hesap dönemine ilişkin olarak yaptığı borçlanma tutarları aşağıda yer almaktadır:

- Ortak Alfabe Holding'den doğrudan temin edilen 1.000.000 TL,
- Ortak A Grup Şirketi'nden doğrudan temin edilen 300.000 TL,
- Ortak B Grup Şirketi'nden doğrudan temin edilen 500.000 TL'dir.

Örnekte yer alan şirketlerin kendi aralarında yapmış oldukları borçlanmalar örtülü sermaye müessesesi kapsamında ilişkili kişilerden temin edilen borçlanmalar olarak değerlendirilmiştir. Nakit transferi yapılan C grup şirketi, geçmiş yılı ve cari yılı zarar beyan ettiği için dönem başı öz sermaye tutarı sıfır olacaktır. Dolayısıyla C grup şirketinin ilişkili şirketlerden kullandığı borçlara ilişkin faiz vb. ödemelerin tamamı örtülü sermaye kapsamında değerlendirilecektir.

**Şekil 3:** Nakit Havuzlama Yönteminin Örtülü Sermaye Aktarımına Konu Edilmesine Yönelik Vaka Çalışması



Yukarıda yer alan örnekte C Grup Şirketi 1.800.000 TL'lik örtülü sermayeye isabet eden finansman giderini KKEG olarak matraha ilave etmiştir. Şirket ilgili hesap döneminde 11.800.000 TL ticari bilanço zararı elde etmiştir. Matraha ilave edilen KKEG sonrasında 10.000.000 TL zarar olarak kurumlar vergisi matrahı beyan edilecek olup, vergi matrahı oluşmaması nedeniyle yapılan bir tarhiyat ile kesinleşen ve ödenen bir vergi bulunmayacaktır. Dolayısıyla nakit havuzu yöntemiyle transfer edilen nakit tutarlara isabet eden faiz giderleri vergilendirilmemiş olacaktır.

Alfabe Holding A.Ş. nezdinde nakit havuzu yöntemi ile transfer edilen tutarlara isabet eden 1.000.000 TL faiz geliri, iştirak kazancı istisnası kapsamında vergi matrahından düşülecektir. İstisna kazanç olarak değerlendirilecek olan faiz geliri holding şirketi nezdinde de vergilendirilmemiş olacaktır. Bu durum diğer grup şirketleri olan A Grup Şirketi ile B Grup Şirketi nezdinde de değişmeyecektir. Her iki grup şirketi nezdinde toplam 800.000 TL faiz geliri, iştirak kazancı olarak değerlendirilip vergi matrahına ilave edilmeyecektir. Sonuç olarak hazinenin vergi kaybı ve ziyaa uğratılan vergi tutarı 396.000 TL (1.800.000 x 0,22) olacaktır.

Grup şirketleri tarafından oluşturulan nakit havuzlama yöntemi ile borç alan grup şirketinin kurumlar vergisi beyannamesinde zarar beyan edilerek borç alan şirket nezdinde nakit tutarlara (örtülü sermayeye) isabet eden faiz giderlerine ilişkin vergi ödenmeyecektir. Örtülü sermaye hükümlerine göre borç alan grup şirketi nezdinde nakit tutarlara isabet eden faiz gelirleri dağıtılmış kar payı sayılacak olup, iştirak kazancı istisnası kapsamında kurumlar vergisi matrahından düşülecektir. Dolayısıyla nakit

tutarlara isabet eden faiz tutarları hem borç alan nezdinde hem de borç veren grup şirketleri nezdinde vergilendirilmemiş olacaktır.

## 5. SONUÇ

Ellili yılların başlarında, Anglo-Amerikan hukuk sisteminde ortaya çıkan nakit havuzlama yöntemi “bir topluluk şirketleri arasında nakit denkleştirme işlemi” olarak özetlenebilecek topluluk içi finans yönetiminde rol oynayan önemli bir nakit yönetim aracıdır. Nakit havuzlama yöntemi grup şirketleri bünyesindeki ihtiyaç fazlası nakdin diğer grup şirketlerinin nakit ihtiyaçlarını karşılayabilmek için grup şirketlerinde meydana gelen nakit fazlasının havuzda toplanarak ihtiyacı olan diğer grup şirketlerine kullanılmasıdır. Günümüz uygulamasında nakit havuzlamanın, sanal nakit havuzlama ve gerçek nakit havuzlama olarak iki türü bulunmaktadır.

Nakit havuzlama yöntemi, örtülü sermaye hükümleri çerçevesinde değerlendirildiğinde borç veren şirketler için bazı şartlarda verilen düzeltme hakkıyla bir taraftan mükerrer vergilendirmenin önüne geçmekte ve diğer taraftan da cezasız olarak işlemlerin düzeltilmesine imkan vermektedir. Borç veren şirket nezdinde elde edilen faiz gelirleri örtülü sermaye müessesesiyle borç ilişkisinin niteliği değiştirilmeden mükerrer vergilendirmenin önlenmesi nedeniyle dağıtılmış kar payı sayılmaktadır. Borç alan şirket nezdinde yapılacak söz konusu düzeltme işlemi örtülü sermaye hükümleri gereğince yapılması zorunlu bir unsur iken, borç veren şirket nezdinde dağıtılmış kar payı sayılma suretiyle düzeltme hakkı ise borç alan şirket nezdinde örtülü sermayeye ilişkin hesaplanan matrahın vergilendirilerek tahakkuk eden vergilerin ödenmesi şartına bağlıdır. Nakit havuzlama yönteminde borç alan şirketin kazancına örtülü sermaye hükümleri sebebiyle tespit edilen matrah farkının ilave edilmesine rağmen zarar beyan edilmesi halinde; borç veren şirket nezdinde dağıtılmış kar payı sayılma suretiyle düzeltme yapılmasına imkan sağlamaktadır. Bu durum ise örtülü sermaye düzenlemesinin vergi güvenlik müessesesi olmaktan çıkıp vergi planlamasına müsaade eden bir teşvik müessesesi haline dönüşmesine neden olmaktadır.

Nakit havuzlama yönteminde borç kullanan grup şirketi nezdinde örtülü sermaye kullanımı şartlarından ilişkili şirketten kullanılan borç miktarının dönem başındaki öz sermayesinin üç katını aşması şartının oluştuğu; ancak kar dağıtımına ilişkin şartlarının ise oluşmadığı hallerde, örtülü sermaye uygulaması ile borç veren nezdinde dağıtılmış kar payı sayılma suretiyle düzeltme yapılması ile örtülü sermaye kullanımı vergi kanunları aracılığıyla hukukileştirilmiş ve teşvik edilmiş olacaktır. Örtülü sermaye kullanan grup şirketleri nezdinde herhangi bir vergi tarhiyatı yapılmadan ve bu tarhiyat kesinleşip ödenmeden; borç veren grup şirketleri tarafından elde edilen faiz gelirlerine dağıtılmış kar payı sayılmak suretiyle kurum kazancından istisna yapılarak indirim imkanı sağlanması hazinenin sebepsiz yere vergi kaybına yol açacaktır. Bu durum aynı zamanda mükellefler arasında da adaletsiz ve eşit olmayan vergilendirme uygulamalarına neden olabilecektir.

Yapılan örnek vaka incelemesinde de Alfabe Holding A.Ş. nezdinde nakit havuzu yöntemi ile transfer edilen tutarlara isabet eden 1.000.000 TL faiz gelirinin, iştirak kazancı istisnası kapsamında değerlendirilerek vergi matrahından düşüldüğü ve istisna kazancı olarak değerlendirilecek olan faiz gelirinin holding şirketi nezdinde de vergilendirilmemiş olduğu tespit edilmiştir. Bu durum diğer grup şirketleri (A ve B Grup Şirketi) nezdinde de değişmeyecek olup her iki grup şirketi nezdinde toplam 800.000 TL faiz geliri, iştirak kazancı olarak değerlendirilip vergi matrahına ilave edilmeyecektir. Sonuç olarak bu durumdan hazinenin 396.000 TL'lık vergi kaybının olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Ulaşılan bu sonuç şirketlerin nakit havuzlama yöntemi ile vergi planlaması yaparak hazineyi zarara uğratabileceklerini göstermektedir. Bu durum kamu kaynaklarının haksız bir şekilde azalmasına neden olabilecektir. Bu çerçevede Hazine ve Maliye Bakanlığı Risk Analizi Genel Müdürlüğü tarafından, nakit havuzlama yöntemi uygulayan şirketlerin büyük veri (big data) havuzundan tespit edilerek, vergi kayıp kaçığına neden olan sonuçların önlenmesine yönelik risk analizi ve değerlendirme çalışmalarının artırılması sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Cieżki ve Drożdż (2019). Using multicurrency cash pooling in the liquidity management of a capital group, *Energy Policy Journal*, 22 (3), 137-150. DOI: 10.33223/epj/112112
- Çelik, O. (30 Mayıs 2018). Kriz ortamında bir finansman yöntemi önerisi: Nakit havuzu (cash pooling), *Vergi Algi*. <https://vergi.algi.net/kriz-ortaminda-bir-finansman-yontemi-onerisi-nakit-havuzu-cash-pooling> Erişim Tarihi: 08.12.2021.
- Damga Vergisi Kanunu, *Resmi Gazete* (11751, 11.7.1964), Kanun No. 488, Md. 1.
- Danıştay, *Danıştay 4. Dairesi*, E. 2012/4518 ve K. 2016/202 (01.02.2016) < <https://www.corpus.com.tr/#!/Danistay> > Erişim Tarihi: 22.09.2021
- Danıştay, *Danıştay 4. Dairesi*, E. 2012/6316 ve K. 2015/7581 (22.12.2015) < <https://www.corpus.com.tr/#!/Danistay> > Erişim Tarihi: 22.09.2021
- Doğrusöz, B. (2020). Nakit havuzlama (Cash pooling), *Dünya Gazetesi*. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/nakit-havuzlama-cash-pooling/475266>, Erişim Tarihi:24.08.2021
- Fassbender, K.J. (2004). *Cash Pooling und Kapitalersatzrecht im Konzern*, Diss. Düsseldorf, Berlin.
- Gelir İdaresi Başkanlığı (2011), *Maliye Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı* < <https://www.gib.gov.tr/node/97442> > Erişim Tarihi: 21.09.2021
- Gelir İdaresi Başkanlığı İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı (2012), *Mükellef Hizmetleri Katma Değer Vergisi Grup Müdürlüğü* < <https://www.gib.gov.tr/node/90258> > Erişim Tarihi: 20.09.2021
- Gelir İdaresi Başkanlığı Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı (2013), *Mükellef Hizmetleri Grup Müdürlüğü* < <https://www.gib.gov.tr/node/97408> > Erişim Tarihi: 21.09.2021
- Gelir İdaresi Başkanlığı İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı (2013), *Mükellef Hizmetleri Katma Değer Vergisi Grup Müdürlüğü* < <https://www.gib.gov.tr/node/100707> > Erişim Tarihi: 21.09.2021
- Gelir İdaresi Başkanlığı İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı (2013), *Mükellef Hizmetleri Gelir Vergileri Grup Müdürlüğü* < <https://www.gib.gov.tr/ortulu-sermaye-uzerinden-odenen-faiz-ve-kur-farklarinin-beyani-ve-duzeltme-islemleri>>Erişim Tarihi: 21.09.2021
- Gelir İdaresi Başkanlığı İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı (2020), *Gelir Kanunları Gelir Ve Kurumlar Vergileri Grup Müdürlüğü* < <https://www.gib.gov.tr/ortulu-sermaye-uzerinden-odenen-faiz-ve-kur-farklarinin-beyani-ve-duzeltme-islemleri-0> > Erişim Tarihi: 21.09.2021
- Gider Vergileri Kanunu, *Resmi Gazete* (9362, 23.7.1956), Kanun No. 6802, (Değişik üçüncü fıkra: 23.7.2010-6009/1 md.)Md. 28/3.
- Kabakçı, A. (2011). Çokuluslu işletmelerde merkezi nakit yönetimi ve havuzlama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 97-110. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deusosbil/issue/4623/63093>, Erişim Tarihi: 08.12.2021
- Katma Değer Vergisi Kanunu (KDVK), *Resmi Gazete* (18563, 02.11.1984), Kanun No. 3065, Md. 9.
- Kitiş, B. (2011). En yeni ve popüler finansman modeli: Nakit havuzu (Cash Pooling) uygulamaları, *KPMG Gündem Dergisi*, 8, ss.30-33.
- Kurtçu, Z. (2008). Sanal nakit havuzu (Notional Pooling). *Deloitte*, <https://www.verginet.net/dtt/5/Sanal-Nakit-Havuzu-notional-pooling.aspx> Erişim Tarihi: 08.12.2021
- Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK), *Resmi Gazete* 26205 (21.06.2006), Kanun No. 5520, Md. 12, 13.
- Levi, M. D. (2009). *International Finance* (5. Edition). New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Özdin, F. (2012). Cash pooling (nakit havuzu) ve alman hukukunda sermayenin korunmasına ilişkin maddelerde cash pooling lehine yapılan değişiklik.

<http://arslanlibilimarsivi.com/sites/default/files/makale/Funda-ozdin-CashPooling-Nakit-Havuzu.pdf>, Erişim Tarihi: 14.09.2021

Shapiro, A. C. (2008). *Multinational Financial Management* (6. Edition). New York: Allyn and Bacon Inc.

Taneri, B.(2013). *Nakit Havuzlama (Cash Pooling) Yöntemi İle Örtülü Kazanç Aktarımı*. Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Yeterlik Etüdü, İstanbul.

Vergi Dünyası Dergisi (2020). Nakit havuzu yapıları ve transfer fiyatlandırması, *Vergi Dünyası Dergisi Köşe Yazıları*, Nisan 2021, <https://www.vergidunyasi.com.tr/arsiv/kose-yazilari/nakit-havuzu-yapilari-ve-transfer-fiyatlandirmasi>, Erişim Tarihi:08.12.2021.

Zahrte, K.(2010). *Finanzierung durch Cash Pooling im internationalen mehrstufigen Konzern nach dem MoMiG*, Berlin, Duncker & Humblot.



Article Type / Makale Türü

Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi

02.16.2022 / 16.02.2022

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi

06.24.2022 / 24.06.2022



## ÖZ-ŞEFKATİN VE AFFETMENİN İŞ YERİ MUTLULUĞU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ\*

### THE EFFECT OF SELF-COMMISSION AND FORGIVENESS ON WORKPLACE HAPPINESS

Hasan Hüseyin UZUNBACAK<sup>1</sup>, Şerife KARAGÖZ<sup>2</sup>

**ÖZ:** Bu araştırmanın amacı, çalışan yetişkinlerin öz-şefkat ve affetme düzeylerinin iş yeri mutluluğu ve boyutları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma örneklemini 391 kamu ve özel sektör çalışanı oluşturmaktadır. Anket yönteminin benimsendiği araştırmada veriler çevrimiçi olarak katılımcılara uygulanmıştır. Anket formu öz-şefkat, affetme ve iş yeri mutluluğu ölçekleri ile demografik sorulardan oluşmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, normallik, geçerlilik, güvenilirlik, Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde ise Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Yapılan istatistik analizleri neticesinde, çalışanların öz-şefkat ve affetme düzeylerinin iş yeri mutluluğu üzerinde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca öz-şefkat ve affetmenin iş yeri mutluluğu boyutları üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Öz-Şefkat, Affetme, İş yeri Mutluluğu, Mutluluk.

**ABSTRACT:** This research aims at investigating whether the self-compassion and forgiveness levels of working adults have an effect on their workplace happiness and its dimensions. The sample of the research consists of 391 public and private sector employees. The data from the participants were gathered using the survey method through online platforms. The questionnaire form consists of self-compassion, forgiveness and workplace happiness scales and demographic questions. The data were collected by convenience sampling method. SPSS 22.0 and AMOS 21.0 programs were used in the analysis of the research data. Descriptive statistics, normality, validity, reliability, Pearson correlation analysis were performed. Structural Equation Modeling (SEM) was used to test the hypotheses. As a result of the statistical analyses, it was found out that the self-compassion and forgiveness levels of the employees have an effect on workplace happiness. Besides, it was determined that the effects of self-compassion and forgiveness on the dimensions of workplace happiness were statistically significant.

**Keywords:** Self-Compassion, Forgiveness, Workplace Happiness, Happiness.

\* Bu çalışma, 5-6 Kasım 2021 tarihleri arasında düzenlenen 8. Örgütsel Davranış kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

1. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-3297-1659>

2. Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [srfkrz1992@gmail.com](mailto:srfkrz1992@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-2542-1026>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

This study aims at determining whether the self-compassion and forgiveness levels have an effect on workplace happiness and its dimensions.

### Research Questions

It is considered that this study can provide contributions to literature as there has been no study conducted examining the three variables used in this research model. In this context, it is predicted that the research will shed light on future research by supporting the literature with potential results. In addition to these, it has been recognized that the concept of self-compassion is used more in the field of the psychology discipline, however, it has not been explored a lot in the field of organizational behavior. Thus, the fact that self-compassion will be discussed from an organizational perspective is another dimension that is thought to make this research unique and important.

### Literature Review

Self-compassion is stated as when an individual encounters with a failure, pain or inadequacy that individual treats herself/himself in a kind, compassionate, and understanding way despite her/his failures shortcomings instead of suppressing the pain she/he feels when faced with a failure, pain or inadequacy, or punishing, dramatizing, or denying herself/himself with self-judgment (Neff, 2003a). According to Neff (2003a), self-compassion consists of the following three main components as self-kindness, common humanity, and mindfulness. Enright et al. (1996), as being one of the leading researchers investigating the concept of forgiveness, explained the concept as follows: “forgiveness is a willingness to abandon one's right to resentment, condemnation, and subtle revenge toward an offender who acts unjustly, while fostering the undeserved qualities of compassion, generosity, and even love toward him or her”. Workplace happiness is defined as “work-related well-being, feeling vigorous and happy at work” (Keyes, 2005). According to another definition, workplace happiness is defined as a concept which can be supported with general happiness levels of individuals who experience positive emotions and thoughts more frequently with positive perspectives such as hope, optimism, enjoying the moment and positive emotion transfer (Erhan, 2021; Hyun et al., 2013). It is possible to explain the theoretical background between the variables with two different theories in the literature. These theories are the Broad and Build Theory (Fredrickson, 2001) and Social Mentality Theory (Gilbert, 2000).

### Methodology

The participants of the research consist of employees who work in the public and private sectors. Convenience sampling method was used in the research. Analyzes were carried out with 391 questionnaires in total, which were found to be complete and error-free. 63.4% of the participants are women, 36.6% are men, and 56.5% are married, 43.5% are single. The mean age of the participants was  $36.9 \pm 10.1$  years. 50.9% of the participants work in the public sector while 47.6% of them work in the private sector. The mean of seniority is  $14.9 \pm 9.6$  years, and 52.7% of them have children. The data in the study was administered to the participants online between 1-30 September, 2021 on a voluntary basis via Google form. Three different scales as self-compassion, forgiveness and workplace happiness were used in the study consisting of a total of thirty statements. In addition, eight questions (gender, marital status, number of children, the sector of the participant, and total seniority) were asked to the participants in order to determine their demographic characteristics. All of the scales are in 5-point Likert type. The information about the scales is presented as follows: The self-compassion scale was developed by Raes et al. (2011). It was validated in Turkish by Yıldırım and Sarı (2018). The scale consists of 11 statements with one dimension. The Forgiveness Scale was developed by Berry et al. (2005). It is validated in Turkish by Sarıçam and Akın (2013). The scale consists of 10 statements with one dimension. There are 5 reverse coded statements in the scale. The scale of workplace happiness was developed by Salas-Vallina and Alegre (2018), and Turkish validation was done by Bilginoğlu and Yozgat (2019). It has 9 statements with 3 dimensions. The SPSS 22.0 program was used to test the descriptive statistics of the research, normality and reliability values, the relationships of the variables with each other, and the AMOS 21.0 program was used to test the structural validity and hypotheses of the scales. Pearson correlation analysis was used to measure the relationships between the scales, and SEM was used to test the hypotheses. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was used to measure the construct validity of the scales. After the CFA was performed, a reliability test was conducted to determine whether the statements measured the variables consistently. In line with these results, it was determined that the internal consistency values were at an acceptable level. As a result of the skewness and kurtosis values regarding whether the data showed a normal distribution or not, it was determined that the data showed a normal distribution. Parametric tests were used because the data were normally distributed. Considering the general mean of the scales, it was determined that the mean score of the

self-compassion scale ( $3.43 \pm .72$ ) was close to the medium level. It was determined that the mean score of the forgiveness scale ( $3.09 \pm .78$ ) was medium level and the mean score of the workplace happiness scale ( $2.23 \pm .73$ ) was below the medium level. It was determined that the mean scores related to the dimensions of workplace happiness were as follows: work engagement ( $1.83 \pm .71$ ), job satisfaction ( $2.60 \pm .99$ ) and affective commitment ( $2.48 \pm 1.11$ ), and these were below the medium level. According to the results of the research, it was determined that there was a statistically positive relationship at the  $p < .01$  level between all the variables. In addition, it was determined that there are positive and statistically significant relationships among the dimensions of workplace happiness. It was determined that self-compassion had a significant effect on workplace happiness ( $\beta = .217$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.98, .361]), work engagement ( $\beta = .231$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.110], .349]) and job satisfaction ( $\beta = .215$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.094, .333]). In the context of the main hypotheses of the research, it was found out that self-compassion explained 5% of workplace happiness, 5% job dedication, and 4% job satisfaction. The other finding tested was that self-compassion did not have a significant effect on affective commitment ( $\beta = .025$ ,  $p > .05$  BC 95% CI [-.106, .137]). According to the other finding obtained as a result of the research hypotheses, forgiveness had a significant effect on workplace happiness ( $\beta = .150$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.015, .280]), work engagement ( $\beta = .140$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.012, .273]), job satisfaction ( $\beta = .238$ ;  $p < .001$  BC 95% CI [.014, .273]), and affective commitment ( $\beta = .211$ ;  $p < .001$ , BC) 95% CI [.084, .339]). It was seen that forgiveness explained 4% of the variance in the workplace happiness, 4% in work engagement, 1% in job satisfaction, and 1% in affective commitment.

### **Results and Conclusions**

The study which was aimed at finding out whether the self-compassion and forgiveness levels of employees had an effect on workplace happiness and its dimensions revealed two important results. The first finding of the study was that the levels of self-compassion of the employees had an effect on workplace happiness. The second finding of the study was that the level of forgiveness of employees positively affected workplace happiness and their dimensions of job satisfaction, work engagement and affective commitment. This research has some limitations. Being a cross-sectional study is an important limitation. Besides, the collection of data from sub-sectors other than the public and private sectors does not allow the researchers to obtain sectoral results. Since there is not much research in the field of organizational behavior on self-compassion and forgiveness levels in the literature, future research can be conducted with different sample groups. Qualitative or mixed research design can be adopted to test the results in depth. Different outcome variables such as emotional labor, psychological capital, life satisfaction, and organizational citizenship can be added to the research model. In addition, employees can contribute to their psychological well-being by participating in mindfulness-based compassion or self-compassion training programs.

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin başarılarını etkileyen en önemli unsurlardan birisini örgüt çalışanları oluşturmaktadır. Örgütler ellerinde bulundukları bu kaynağı (insan sermayesi) etkili ve üretken (verimli) bir şekilde kullandıkları zaman, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve söz konusu amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri daha da kolaylaşacaktır. Bu bağlamda, örgütün çalışanlarını ellerinde tutabilmesinin önem arz edeceği düşünülmektedir. İşletmelerin çalışanlarını elde tutabilmesinin yolunun çalışanların beklentilerinin karşılanması ve onların örgüt içerisinde mutluluğunun sağlanabilmesiyle mümkün olacağı düşünülmektedir. Gelecekte önemli bir yerde olmayı arzulayan işletmelerin çalışanlarının iş yerindeki mutluluk düzeylerinin incelenmesi konusunun önemli olacağı varsayılmaktadır.

Yaptıkları işlerinde mutlu olan çalışanların daha tatmin edici olduğu, öz güvenlerinin daha yüksek olduğu, hayal güçlerinden faydalanarak yaratıcı fikirler üretebilme düzeylerinin daha yüksek olabileceği düşünüldüğünden, hedeflerine daha kolay ve hızlı ulaşabilmesinin mümkün olduğu söylenebilir. Söz konusu bu düşünceden hareketle çalışanlar, çalıştıkları kurumlarında daha verimli, etkili ve etkin olacakları için performansları daha yüksek, yöneticileri ve iş arkadaşları ile etkileşimleri de daha iyi olacaktır. Ayrıca örgüte olan bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri, işe adanmışlıkları, iş tatminleri daha yüksek seviyede olacaktır (Sirisunhirun ve Dhirathiti, 2015; Erselcan ve Özer, 2018; Keser, 2018; Silver vd., 2018; Koterov vd., 2020).

Çalışanların iş yerinde mutlu olmalarını sağlayan farklı bazı pozitif duygular yer almaktadır. Bu duygular arasında öz-şefkat ve affetme eğilimleri bulunmaktadır. Teorik olarak, başkalarının acısını azaltma arzusu içeren şefkat, mutluluğun pozitif ve güçlü yordayıcılarından birisini oluşturmaktadır (Johnson, 2018). Neff (2009) araştırmasında öz-şefkatin; bireylerin mutluluk düzeyini yükselttiğini, iyimserlik, bağlılık da dahil olmak üzere psikolojik refah ile olumlu ilişkiler içerisinde olduğunu belirtmiştir. Öz-şefkati yüksek olan kişiler, kendisine acı ve ızdırap verecek olan olayları bastırmadan, yargılamadan nezaketle karşılayabilmektedirler (Neff vd., 2007).

Ayrıca affetmenin de bireylerin mutluluklarını etkilemede önemli bir yordayıcı olduğu öne sürülmektedir (Koç vd., 2016). Affetme, bireyin ruhsal sağlığının iyileşmesinde olumlu etkisi olan manevi bir kabiliyet olarak belirtilmektedir (Ayten, 2009). Worthington'un (1998) araştırmasında bireyin diğerleri ile olan iletişimlerinde karşısındaki kişinin hatasını affedebilmesinin mutluluk ile bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Aynı şekilde Maltby ve arkadaşları (2005) ve Chan (2013) yapmış oldukları araştırmalarında da affetme ve mutluluk arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Bu bilgiler ışığında, öz-şefkat ve affetme düzeylerindeki artışların çalışanların iş yerindeki mutluluk düzeylerini artıracak ve bu durumun da örgüte olumlu katkılar sunacağı varsayılmaktadır. Bu çalışmanın, araştırma modelinde kullanılan üç değişkeni (öz-şefkat, affetme ve iş yeri mutluluğu) ilk kez bir arada ele alması bakımından önem arz edeceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda, araştırmanın gerek yazına katkı sağlayacağı gerekse gelecekte yapılacak olan araştırmalara ışık tutacağı öngörülmektedir. Bunların yanı sıra, öz-şefkat kavramının psikoloji disiplini altındaki alanlarda daha fazla kullanıldığı, örgütsel davranış alanında ise çok fazla keşfedilmediği fark edilmiştir. Dolayısıyla öz-şefkatin örgütsel perspektiften ele alınacak olması bu araştırmayı özgün ve önemli kılabileceğinin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, çalışan yetişkinlerin öz-şefkat ve affetme düzeylerinin iş yeri mutluluğu ve boyutları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Öz-Şefkat

*Şefkat*, başkasının acısına tanık olmakla birlikte ortaya çıkan ve uygun davranışı harekete geçiren deneysel ve fizyolojik süreçleri içeren bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Lazarus, 1991). *Öz-şefkat (self-compassion)* ise temeli Budizm felsefesine dayanmakta olup 2003 yılında Neff tarafından literatüre kazandırılmıştır. İngilizce'deki "*self-compassion*" kavramı Türkçe'ye "*öz-anlayış*", "*öz-duyarlılık*", "*öz-şefkat*" gibi farklı şekillerde çevrilmiştir. Fakat temelde hepsi aynı anlama gelmektedir (Atalay, 2021). Mevcut araştırmada kavram -öz-şefkat- şeklinde kullanılacaktır. Öz-şefkat, zor zamanlardan geçerken kişinin arkadaşlarına ya da yakınlarına göstermiş olduğu sevgi, ilgi ve nezaketi aynı şekilde kendisine de gösterebilmesidir (Atalay, 2021). Öz-şefkat, kişi bir acı, başarısızlık yaşadığı zaman kendi içerisinde yaşadığı bu duyguları bastırmak, dramatize etmek, inkâr etme eğilimi göstermek yerine; başarısızlıklarına ve eksikliklerine rağmen kendisine karşı, nezaketli, merhametli ve anlayışlı olması durumudur (Neff, 2003a). Bu açıklamalara binaen öz-şefkat; acı verici deneyimleri farkındalık stratejilerini kullanarak hafifletebilmeyi, ortak bir insanlık duygusunun ışığında yalıtılmışlık hisleriyle mücadele edebilmeyi ve sunduğu esenlikle birlikte olumsuz duyguları etkin bir şekilde yönetebilmeyi amaçlamaktadır (Hofmann, 2018; Germer, 2021). Kendilerine karşı şefkatli olan bireyler yaşadıkları sorunlarını, kendi zayıflıklarını daha açık bir şekilde görebilmekte ve kendilerine karşı suçlayıcı ya da cezalandırıcı olmak yerine, daha anlayışlı yaklaşabilmektedirler (Leary vd., 2007).

Neff'e (2003a) göre öz-şefkat üç ana bileşeni içermektedir. İlgili bileşenler; öz-nezaket, ortak paydaşım ve bilinçli farkındalıktır. Öz-nezaket kavramı "*acı veya başarısızlık durumlarında kendisini katı bir şekilde davranmak yerine kendisine karşı nazik ve anlayışlı olmak*"; ortak paydaşım "*kişinin deneyimlerini ayırıcı ve tecrit edici olarak görmek yerine daha geniş insan deneyiminin bir parçası olarak algılaması*" ve bilinçli farkındalık "*acı veren düşünce ve duyguları onlarla aşırı özdeşleşmek yerine şimdiki anda yargısız, nezaketli bir şekilde ele almak*" olarak belirtilmektedir (Neff, 2003a). Ayrıca Neff (2003a) öz-şefkati oluşturan üç ana bileşenin, altı alt boyut (pozitif ve negatif) olduğunu ifade etmiştir. Bu boyutlar, öz eleştiriye (self-criticism) karşı öz nezaket (self-kindness), izolasyona (isolation) karşı ortak paydaşım (common humanity) ve aşırı özdeşleşmeye (over identification) karşı

bilinçli farkındalık (mindfulness) olmak üzere birbiri ile ilişkili bileşenler çerçevesinde kavramsallaştırmıştır (Neff 2003a, 2003b; Neff, 2016). Öz şefkatin her bir bileşeninin kendine özgü nitelikleri bulursa da her bileşenin diğeriyle etkileşim içerisinde olduğu vurgulamakta ve bu bileşenlerden birisinin gelişimi doğrudan diğer bileşenlerin gelişimini artırabileceği öngörülmektedir (Neff, 2003b).

Literatürde öz-şefkat ile ilişkilendirilen bazı kavramlar; motivasyon (Kotera vd., 2021), yalnızlık (Karataş ve Uzun, 2021), mutluluk (Ty ve Morga, 2020), duygusal zekâ (Fabio ve Saklofske, 2020), iş tatmini (Vaillancourt ve Wasykiw, 2019; Künye ve Aydın, 2020), psikolojik sermaye (Yalap ve Baygın, 2020), sosyal destek (Poots ve Cassidy, 2020), bilinçli farkındalık (Tingaz, 2020; Wilson vd., 2020), öznel iyi oluş (Stoerber vd., 2020), psikolojik esneklik (Coyne vd., 2020), affetme (Wu vd., 2019), kişilik özellikleri (Neff vd., 2007) yer almaktadır.

## 2.2. Affetme

Enright ve arkadaşları (1996) affetme kavramını şu şekilde ifade etmiştir: *“Bireyi haksız yere incitmiş kişilere karşı olumsuz tutum ve davranışlarından kendi iradesiyle vazgeçmesi ve bunu yaparken de o kişiye cömertlik, sevgi şefkat gibi pozitif düşünceler beslemesidir.”* Psikolojik ve fizyolojik sağlığı koruma amaçlı ve destekleyici (Webb vd., 2008) bir özellik taşıdığı düşünülen affetme, kişiyi kendisini derinden etkileyen ve kabullenmekte zorlandığı, kendisini inciten davranış gösteren kişiyle mücadele etmekten vazgeçip onu olduğu gibi koşulsuz kabullenmesidir (Enright vd., 1992). Birey, önemli ölçüde haksızlığa uğramış olsa da küslük, olumsuz tutum ve yargılama, kin besleme, öç almaya çalışma, ödeşme gibi haklarından vazgeçmekte ve hak etmediği halde hayatını olumsuz yönde etkileyen kişiye merhamet ve sevgi gibi pozitif olumlu duygulanımlara kendisini teşvik etmeye çalışmaktadır (Çolak ve Koç, 2016). Affetme eğilimi, bireyin olumsuz eylemlerden vazgeçmesi veya görmezden gelmesi yerine, olumsuz durumları olumluya dönüştürebilme kabiliyetidir (Cameron ve Caza, 2002; Cosgrove ve Konstam, 2008).

Aslında affetme, içsel bir süreçte bireyin negatif duygu ve davranışlarını pozitif tutum, duygu ve davranışları ile yer değiştirmeye çalışmasıdır (Enright ve Coyle, 1998; Enright ve Fitzgibbons, 2000). İncinme sonrasında ortaya çıkan öfke, kızgınlık, gücenme gibi negatif duygu ve düşüncelerle baş etmeye imkân tanıyan affetme (Taysi, 2007) birden fazla boyuta sahip olan bir yapı olarak düşünülmektedir. Bireyin elinde olmadan kontrolsüz bir şekilde oluşan (hastalık, depresyon, çılgınlık vs.) olayları yaşadığı zaman affetme eğiliminin daha baskın hale geldiğini söylemek mümkündür (Thompson vd., 2005).

Literatürde affetme ile ilişkilendirilen bazı konular arasında, mutluluk (Sudirman vd., 2019), örgütsel adalet (Tekin ve Kaya, 2021), bilinçli farkındalık (Zümbül, 2019), öz-şefkat (Karataş ve Uzun, 2021), örgütsel bağlılık (Öztürk, 2018), psikolojik sağlamlık (Rahmandani vd., 2020), psikolojik sermaye (Saydi vd., 2021), transformasyon liderlik (Kim vd., 2018), yaşam doyumu (Kaleta ve Mróz, 2018), duygusal zeka (Wang vd., 2021) yer almaktadır.

### 2.3. İş yeri Mutluluğu

Pozitif psikolojiye ait olan değişkenlerin son zamanlarda örgütsel psikoloji, çalışma psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında yapılan çalışmalarda kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu değişkenlerden birisi “*mutluluk*” kavramıdır. İlgili kavram çalışma hayatında; “*işte mutluluk*”, “*örgütsel mutluluk*”, “*iş mutluluğu*”, “*çalışan mutluluğu*” ve “*iş yeri mutluluğu*” gibi farklı şekillerde kullanılmakta olup hepsi aynı anlamı taşımaktadır (Erer, 2021). Bu araştırmada kavram “*iş yeri mutluluğu*” olarak ele alınacaktır.

İş yerinde mutluluk kavramı, son yirmi yıl içerisinde hem akademik hem de ticari bağlamlarda giderek daha popüler bir konu haline gelmeye başlamıştır (Kun ve Gadanecz, 2019). Çalışanların iş yerinde mutlu olması hem örgütlerin geleceği hem de bireylerin genel mutlulukları açısından önem arz etmektedir (Erer, 2021). Örgütlerin sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için çalışanları gerçekte nelerin mutlu ettiğinin keşfedilmesi ve onların mutsuzluğuna sebep olan faktörlerin belirlenip düzeltilmesi örgütlerin başarısı açısından önemli bir husustur. Bireylerin hayatlarında farklılıklar oluşturabilen, başkaları ile iyi iletişim kurabilen, örgüte değer katabilen çalışanlar daha içten çalışacakları için iş yerinde mutluluk düzeyleri artacaktır (Karayaman, 2020). İş yeri mutluluğu, “*işle ilgili iyilik hali bireyin işinde kendisini dinç ve mutlu hissetmesi*” şeklinde belirtilmektedir (Keyes, 2005). Bir diğer tanıma göre iş yeri mutluluğu, bireylerin genel mutluluk düzeyleri ile beslenen, pozitif duygu ve düşüncelerin daha sıklıkla yaşandığı pozitif bakış açısıyla ilişkilendirilen başta umut, iyimserlik, yaşadığı andan keyif alma ve olumlu duygu aktarımı olarak tanımlanmıştır (Erhan, 2021; Hyun vd., 2013).

İş yerinde çalışanların mutluluğunu etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında; iş yaşam dengesi, örgütlerde paylaşılan ortak değerler, işle ilgili geri bildirimler, örgüt kültürü, özerklik, iş yerinde çalışanlar arasında kurulan ilişkiler, işin amaç ve anlamlılığı, insanların geleceklerini anlamlandırma, çalışma hayatının kalitesi ve çalışanların kendilerini geliştirebilme imkânları gibi faktörler yer almaktadır (Polatçı ve Ünüvar, 2021; Singh, 2017; Mckee, 2017).

Salas-Vallina ve Alegre (2018) ve Bilginoğlu ve Yozgat (2019) göre iş yeri mutluluğu üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; iş tatmini (iş özelliklerinin değerlendirilmesi) işe adanmışlık (işte tutku) ve örgüte bağlılık (kuruma ait olma duygusu) şeklinde kategorize edilmiştir.

İş tatmini, bireyin işe karşı olumlu tutumu olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015). Kahn (1990) işe adanmışlığı, bireylerin görevlerini yerine getirme sürecinde fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel enerjinin girdisi olarak tanımlamıştır. İşe adanmışlık; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutla karakterize edilen pozitif, tatmin edici bir ruh halidir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Örgüte bağlılık kavramı, çalışanların bir örgütle olan ilgisi ve bağlantısı olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel bağlılık, örgütün tamamını referans alarak örgüte olan sevgiyi, örgüte aidiyetin parasal değerlendirmesini ve örgüte karşı sorumluluk duygularını ölçmektedir (Salas-Vallina ve Alegre, 2018).

Literatürde iş yeri mutluluğu ile ilişkilendirilen bazı konular arasında, iş tatmini (Uzunbacak ve Akçakanat, 2018); duygusal emek (Apalı ve Özmen, 2018), öz-şefkat (Reizer, 2019), otantik liderlik (Kılınç ve Akdemir, 2019), duygusal zeka (Karayaman, 2020), örgütsel vatandaşlık (Mousa vd., 2020), psikolojik sermaye (Basinska vd., 2020), prososyal motivasyon (Ayaz ve Türk, 2021), işten ayrılma niyeti (Alserhan vd., 2021), iş performansı (Bangun vd., 2021), kişilik tipleri (Prasad vd., 2021) yer almaktadır.

#### 2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki kuramsal alt yapıyı literatürde iki farklı teori ile açıklamak mümkündür. Bu teoriler *Genişlet ve İnşa Et Teorisi (The Broaden and Build Theory)* (Fredrickson, 2001: 218) ve "*Sosyal Zihniyet Teorisi*"dir (Gilbert, 2000). İlk olarak *Genişlet ve İnşa Et Teorisi*, olumlu duyguların bireylerin düşünce ve eylem aralığını özgürce genişletebileceğini; bu şekilde bireylerin fiziksel, psikolojik, sosyal ve entelektüel kaynaklara kalıcı olarak sahip olabileceğini öngörmektedir (Fredrickson, 2001). Başka bir ifadeyle, insanlar haz ve mutluluk gibi olumlu duygular hissettiklerinde başkalarıyla daha fazla etkileşime girmekte, yeni deneyimler aramakta, yaratıcı olmakta ve ihtiyacı olan insanlara yardım etmektedirler (Fredrickson, 2004). Bu teori doğrultusunda, bireylerin pozitif psikolojik gelişim kapasitelerinin yüksek olmasının oluşturabileceği pozitif duygusal genişleme ve inşa sürecinin etkisiyle, kendilerine yöneltecekleri şefkat duygularının da artabileceği varsayılmaktadır.

İkinci olarak *Sosyal Zihniyet Teorisi* (Gilbert, 2000: 137) açısından da ele almak mümkündür (Moreira vd., 2015; Barnett ve Flores, 2016). Söz konusu teori, belirli sosyal ilişki türlerini oluşturabilmek amacıyla motivasyonel, duygusal ve diğer çeşitli psikolojik yetkinlikleri koordine etmeye odaklanmaktadır. Teoriye göre, birey şefkatli bir zihne sahip olduğunda güdülerindeki sıkıntıları giderebilmekte ve onları koordine etmek için harekete geçebilmektedir. Daha da önemlisi, insan türünün ayırt edici özelliklerinden birisini öz-farkındalık, hayal gücü ve yansıtma gibi üst düzey bilişsel kapasiteler oluşturmaktadır (Liotti ve Gilbert, 2011; Hofman, 2018; Hermanto ve Zurroff, 2016). Bu nedenle Gilbert (2000), sosyal zihniyetlerin sadece başkalarıyla ilişkilerde değil, aynı zamanda kendi içindeki ilişkilerde de harekete geçtiğini öne sürmektedir.



Yapılan birçok araştırma öz-şefkatin; mutluluk kavramıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (MacBeth ve Gumley, 2012; Neff, 2009; Neff vd., 2005; Neff, 2003a, 2003b; Reizer, 2019; Bluth ve Blanton, 2014; Baer vd., 2012; Barcaccia vd., 2017). Literatürde öz-şefkat ve işe adanmışlığa yönelik bazı araştırmalar (Babenko vd., 2019; Rukundo vd., 2020; De Stasio vd., 2019; Silver vd., 2018; Koteru vd., 2020) yer almaktadır. Öz-şefkate sahip olan bireylerin iş tatminlerinde de aynı yönde artışlar olacağı, öz-şefkatin iş tatminini etkileyeceği öngörülmektedir. Literatürde bazı araştırmalar (Abacı ve Arda, 2013; Moraes vd., 2015; Hashemi, 2018; Vaillancourt ve Wasylkiw, 2019; Todd ve Hernandez, 2021) bu bilgiyi destekler niteliktedir. Çalışanların varlıklarını devam ettirebilmeleri için örgütlerine olan temel bağı önem arz etmektedir. Kendisine karşı öz-şefkatli davranan, öz-şefkat düzeyleri yüksek olan çalışanları örgüte olan bağlılıklarının da yüksek olacağı düşünülmektedir. Yazında Yalap ve Baygın (2020) tarafından yapılmış olan araştırma bulgusunda öz-şefkatin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Yazında yer alan bazı çalışmalar doğrultusunda söz konusu değişkenler arasında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H1: Öz-şefkat çalışanların iş yeri mutluluğu düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.*

*H1a: Öz-şefkat çalışanların işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.*

*H1b: Öz-şefkat çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.*

*H1c: Öz-şefkat çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.*

Affetme konusunda yazın incelendiğinde, affetmenin psikolojik iyi oluşla ilişkili olduğu pek çok araştırmaya rastlanılmıştır (Sheffield, 2003; Şahin, 2013; Dilmaç vd., 2016). Literatürde Justyna ve Kaleta (2019) tarafından yapılmış olan araştırmada affetme ve işe adanmışlık arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bireyler iş yeri iklimini ne kadar affedici olarak algılasa, iş yerinde meydana gelen olumsuzluklarda o kadar affetmeye isteklidirler. Literatürde bazı araştırmalar iş yerinde affetme isteği ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir (Justyna ve Kaleta 2019; Cox, 2011; Guchait vd., 2016; Dierendonck ve Nuijten, 2011; Law, 2013; Khan vd., 2021; Afzal ve Siddiqui, 2021). Öztürk (2018) tarafından yapılmış olan araştırma bulgusunda affetmenin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Yazında bu çalışmalar doğrultusunda söz konusu değişkenler arasında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H2: Affetme çalışanların iş yeri mutluluğu düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.*

*H2a: Affetme çalışanların işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.*

*H2b: Affetme çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.*

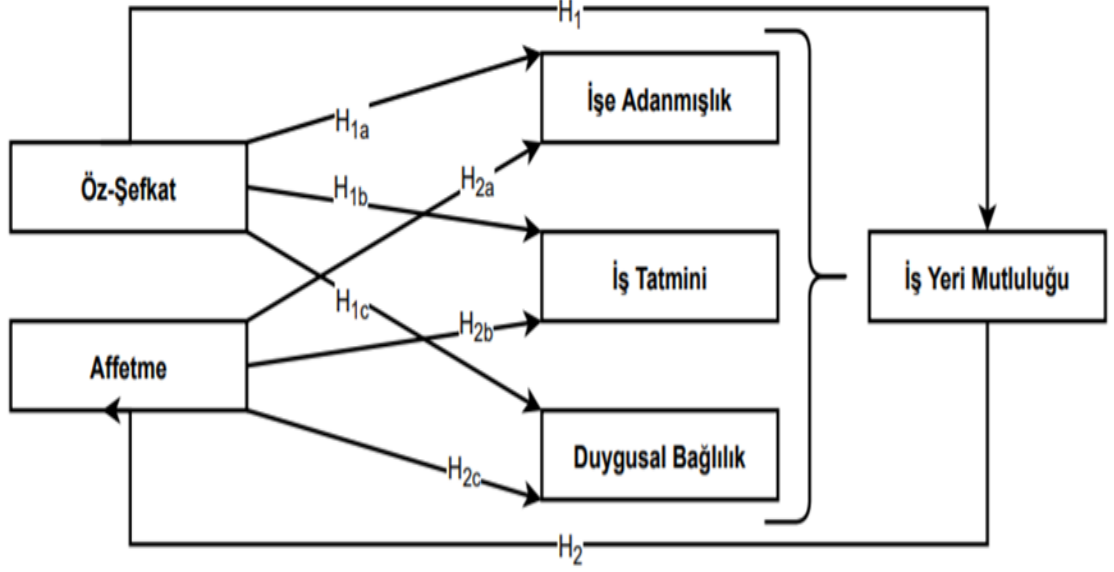
*H2c: Affetme çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.*

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı, çalışan yetişkinlerin öz-şefkat ve affetme düzeylerinin iş yeri mutluluğunu ve boyutlarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Bu doğrultuda Şekil 1'deki model geliştirilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



#### 3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırma kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılmıştır. Kolayda örneklem yönteminden yararlanılmıştır. 391 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %63,4'ü kadın, %36,6'sı erkek olup %56,5'i evli iken, %43,5'i bekârdır. Katılımcıların yaş ortalaması 36,9'dur. Çalıştığı sektörün %50,9'u kamu sektörü iken, %47,6'sının özel sektörde çalıştığı tespit edilmiştir. Kıdem ortalaması 14,9 yıl olup, %52,7'si çocuk sahibidir.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Anket yönteminin benimsendiği araştırmada veriler 1-30 Eylül 2021 tarihleri arasında, Google form üzerinden çevrimiçi (online) olarak hazırlanan anket formu, bir anket linki üzerinden katılımcılara uygulanmıştır. İlgili araştırma çerçevesinde toplam otuz ifadedden oluşan üç farklı ölçek (öz-şefkat, affetme ve iş yeri mutluluğu) kullanılmıştır. Bunun yanında sekiz soru (cinsiyet, medeni durum, çocuğunuz var mı, mesleğinizi hangi sektörde yerine getiriyorsunuz ve meslekteki toplam kıdem durumunuz nedir?) katılımcılara demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla yöneltilmiştir. Ölçeklerin tamamı 5'li Likert tipindedir. Ölçeklere yönelik psikometrik bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### 3.3.1. Öz-şefkat Ölçeği

Öz şefkat ölçeği Raes ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe geçerlemesi Yıldırım ve Sarı (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek 11 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 6 ifade ters kodlanmıştır. Ölçekte yer alan sorulara örnek olarak, “Başarısızlıklarımı insan olmanın doğal bir parçası olarak görmeye çalışırım.” gösterilebilir.

### 3.3.2. Affetme Ölçeği

Affetme Ölçeği Berry ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe geçerlemesi Sarıçam ve Akın (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçek 10 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 5 ifade ters kodlanmıştır. Ölçekte yer alan sorulara örnek olarak, “Bana yakın olan insanlar uzun süre kin tuttuğumu düşünür.” gösterilebilir.

### 3.3.3. İş yeri Mutluluğu

İş yerinde mutluluk ölçeği, Salas-Vallina ve Alegre (2018) tarafından geliştirilmiş, Türkçe geçerlemesi Bilginoğlu ve Yozgat (2019) tarafından yapılmıştır. 9 ifadeli ve 3 boyutludur. Ölçek üç boyutlu olup (iş tatmini, işe adanmışlık, örgüte bağlılık) ters ifade bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan sorulara örnek olarak, “Çalışırken kendimi işime kaptırırım.” gösterilebilir.

## 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın betimleyici istatistikleri, normallik ve güvenilirlik değerleri, değişkenler arası ilişkilere yönelik testler SPSS 22.0 programı ile yapılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliği ve hipotez testleri için ise AMOS 21.0 programı kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkileri ölçmek için Pearson korelasyon analizinden faydalanılmış, hipotezlerin test edilmesinde ise YEM kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2014) göre, örneklem büyüklüğü 200’ün üzerinde olduğu zaman çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1$  aralığında ise, verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (Morgan vd., 2004). Bu bağlamda ölçeklere ilişkin çarpıklık katsayılarınının 1,090 ile .12 basıklık katsayılarınının ise, -.305 ile .24 değerleri arasında değişiklik göstermektedir. Bu değerler ışığında verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Veriler normal dağıldığı için parametrik testler tercih edilmiştir.

Analizlere geçmeden önce öncelikli olarak veriler uç değerlerden arındırılmıştır. Daha sonra söz konusu ölçeklere (öz-şefkat, affetme ve iş yeri mutluluğu) yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi’nden (DFA) yararlanılmıştır.

**Tablo 1:** Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
<b>Öz-şefkat</b>	2.89	.97	.95	.95	.97	.95	.97	.069
<b>Affetme</b>	1.02	.99	.98	.99	.99	.99	.99	.008
<b>İş yeri Mutluluğu</b>	2.28	.98	.95	.98	.99	.98	.99	.057
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	$3 < \chi^2/df \leq 5$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\leq 0.08$
<b>İyi Uyum</b>	$\leq 3$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\leq 0.05$

Serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/df$ ), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Artan Uyum İndeksi (IFI), Turker-Lewis İndeksi (TLI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA).

Tablo 1'e göre, öz-şefkat ve affetmenin tek boyutlu yapıları ve iş yeri mutluluğunun 3 boyutlu yapıları doğrulanmıştır. Öz-şefkat ve affetme ölçeklerinden beşer ifade analiz dışı bırakılmıştır. İş yeri mutluluğu ölçeğine ait işe adanmışlık boyutundan herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Fakat iş tatmini ve duygusal bağlılık boyutlarından birer ifade analiz dışı bırakılarak uygun uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. Bu bağlamda mevcut araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir uyum için yeterli görülebilmektedir (Gürbüz, 2019).

DFA yapıldıktan sonra ifadelerin söz konusu değişkenleri tutarlı bir biçimde ölçüp ölçmediğini saptamak amacıyla güvenilirlik testi yapılmıştır. Büyüköztürk (2018) Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değerinin .70'in üzerinde olmasını yeterli olduğunu savunmaktadır. Öz-şefkat ölçeğinin genel iç tutarlılık katsayısı .78, affetme ölçeğinin genel iç tutarlılık katsayısı .80 ve iş yeri mutluluğu ölçeğinin genel iç tutarlılık katsayısı .82 olarak bulunmuştur. İş yeri mutluluğu ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayıları ise işe adanmışlık .79, iş tatmini .72, örgüte bağlılık .86 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeklere ilişkin iç tutarlılık değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu gözlenmektedir.

#### 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Başlangıçta verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığına yönelik çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2014) göre, örneklem büyüklüğü 200'ün üzerinde olduğu zaman çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1$  aralığında ise, verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (Morgan vd., 2004). Bu bağlamda ölçeklere ilişkin çarpıklık katsayılarının 1,090 ile .12 basıklık katsayılarının ise, -.305 ile .24 değerleri arasında değiştiğini ifade etmek mümkündür. İlgili değerler ışığında verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Veriler normal dağıldığı için parametrik testler tercih edilmiştir.

Söz konusu değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon testine ait bulgular Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5	6
1. Öz-şefkat	3,43	.60						
2. Affetme	3.09	.39	.213**					
3. İşe adanmışlık	1.83	.71	.282**	.139**				
4. İş tatmini	2.60	.99	.194**	.173**	.507**			
5. Örgütsel bağlılık	2.48	1.11	.100**	.152**	.488**	.584**		
6. İş yeri mutluluğu	2.23	.73	.217**	.187**	.753**	.856**	.864**	1

\*\* $p < .01$ ,  $\bar{x}$ : Aritmetik ortalama, SS: Standart sapma.

Tablo 2’de ölçeklerin genel ortalamalarına bakıldığında, öz-şefkat ölçeğinin (3.43) puan ortalamasının orta düzeye yakın olduğu tespit edilmiştir. Affetme ölçeğinin (3.09) puan ortalamasının orta düzeyde olduğu ve iş yeri mutluluğu ölçeğinin (2.23) puan ortalamasının orta düzeyin altında olduğu saptanmıştır. İş yeri mutluluğuna ilişkin, işe adanmışlık (1.83), iş tatmini (2.60) ve örgüte bağlılık (2.48) boyutlarının puan ortalamalarının orta düzeyin altında olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini araştırmak için Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, söz konusu değişkenler arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü  $p < .01$  seviyesinde anlamlı düzeyde ve birbirleriyle ilişkilidir. Öz-şefkat ile işe adanmışlık ( $r = .28$ ,  $p < .01$ ), öz-şefkat ile iş tatmini ( $r = .19$ ,  $p < .01$ ) öz-şefkat ile örgüte bağlılık ( $r = .10$ ,  $p < .01$ ) öz-şefkat ile iş yeri mutluluğu ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ) değişkenleri arasında pozitif yönde, düşük seviyede anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Affetme ile işe adanmışlık ( $r = .14$ ,  $p < .01$ ), affetme ile iş tatmini ( $r = .17$ ,  $p < .01$ ) affetme ile örgüte bağlılık ( $r = .15$ ,  $p < .01$ ) ve affetme ile iş yeri mutluluğu ( $r = .19$ ,  $p < .01$ ) öz-şefkat ile affetme ( $r = .21$ ,  $p < .01$ ) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ek olarak, iş yeri mutluluğu alt boyutlarının da kendi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilere sahip olduğu saptanmıştır.

#### 4.3. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yol analizi yapılmıştır. Yol analizinin yapılabilmesi için öncelikle modifikasyonlara bakılmıştır. Elde edilen modifikasyon denemelerinde modele yönelik uyum iyiliği indexleri sonuçları şu şekildedir:  $\chi^2/df = 1.84$ , GFI = .939, AGFI = .916, NFI = .914, IFI = .959, TLI = .948, CFI = .958, RMSA = .047. Bu bağlamda modelin genel uyum ölçülerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2019). Araştırma hipotezlerini istatistiki olarak test etmek amacıyla YEM kurularak yol analizi yapılmıştır. Bunun için Bootstrap yöntemi ile 5.000 yeniden örnekleme ve %95 güven aralığı değerlerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Yol Analizi Sonuçları

Yol		$\beta$	SH	LLCI	ULCI
H <sub>1</sub>	Öz-şefkat → İş yeri mutluluğu	.217***	.90	.98	.361
H <sub>1a</sub>	Öz-şefkat → İşe adanmışlık	.231***	.057	.110	.349
H <sub>1b</sub>	Öz-şefkat → İş tatmini	.215***	.085	.094	.333
H <sub>1c</sub>	Öz-şefkat → Örgüte bağlılık	.015***	.091	-.106	.137
H <sub>2</sub>	Affetme → İş yeri mutluluğu	.150***	.070	.015	.280
H <sub>2a</sub>	Affetme → İşe adanmışlık	.140***	.066	.012	.273
H <sub>2b</sub>	Affetme → İş tatmini	.138***	.099	.014	.273
H <sub>2c</sub>	Affetme → Örgütsel bağlılık	.211***	.112	.084	.339

\*\*\*  $p < .001$ ;  $\beta$  katsayıları standardize edilmiş değerlerdir. S.H. = Standart Hata, LLCI= Alt Sınır Güven Aralığı; ULCI= Üst Sınır Güven Aralığı.

Tablo 3 incelendiğinde öz-şefkatin, iş yeri mutluluğu ( $\beta=.217$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.98, .361]), işe adanmışlık ( $\beta=.231$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.110, .349]) ve iş tatmini ( $\beta=.215$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.094, .333]) üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Öz-şefkatin iş yeri mutluluğunu %5, işe adanmışlığı %5, iş tatminini %4 oranında açıklamaktadır. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda H<sub>1</sub>, H<sub>1a</sub> ve H<sub>1b</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Öz-şefkatin, örgüte bağlılık ( $\beta=.025$ ,  $p > .05$  BC 95% CI [-.106, .137]) üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı diğer test edilen noktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre H<sub>1c</sub> hipotezi ise desteklenmemiştir.

Araştırmanın hipotezleri sonucunda ulaşılan diğer bulguya göre affetmenin, iş yeri mutluluğu ( $\beta=.150$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.015, .280]), işe adanmışlık ( $\beta=.140$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.012, .273]), iş tatmini ( $\beta=.238$ ;  $p < .001$  BC 95% CI [.014, .273]) ve örgüte bağlılık ( $\beta=.211$ ;  $p < .001$ , BC 95% CI [.084, .339]) üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Affetmenin iş yeri mutluluğunu %4, işe adanmışlığı %4, iş tatminini %1 ve örgüte bağlılığı %1 oranında açıklamaktadır. Ulaşılan sonuçlara binaen H<sub>2</sub>, H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> hipotezleri desteklendiği görülmektedir.

#### 4. SONUÇ

Çalışanların öz-şefkat ve affetme düzeylerinin iş yeri mutluluğu ve boyutları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmanın ilk bulgusunda, çalışanların öz-şefkat düzeylerinin iş yeri mutluluğunu etkilediği saptanmıştır. Ayrıca öz-şefkatin, işe adanmışlık ve iş tatmini boyutlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, kendisine karşı öz-şefkat gösteren bireylerin daha çok olumlu duygular besleyeceği ve bu durumun onların çalışma hayatında da psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacağı; bu bağlamda iş tatminlerinde ve işe adanmışlık düzeylerinde artışların olacağı öngörülmektedir. Bireylerin kendilerine karşı şefkat göstermeleri hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını etkilemektedir. Kendisine karşı şefkat gösteren bir birey çevresindeki olayların farkına varır, diğerleriyle empati kurabilir ve bu durum onların çalışma hayatında hem iş tatminlerini hem de işe adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla çalışanların kendilerine karşı öz-şefkatli olmaları onların iş yerindeki mutluluklarını

olumlu yönde etkileyeceği, aynı zamanda çalıştığı kuruma da olumlu katkılar sunabileceği öngörülmektedir. Literatürde (Ty ve Morga, 2020; Stoeber vd., 2020; Çevik ve Kırmızı, 2020, Reizer, 2019) yapılmış olan bazı araştırmalar bu bulguyu destekler niteliktedir. Bir diğer sonuca göre, öz-şefkatın örgüte bağlılık boyutunu negatif yönde etkilediğidir. Önceki çalışmalarda, öz-şefkatın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğine yönelik araştırma görülmektedir (Yalap ve Baygın 2020). Ancak, bu araştırmanın sonuçlarında bu etkinin anlamlı çıkmaması önceki çalışmalarla örtüşmemektedir. Bunun nedeninin araştırmanın belirli bir örgütte yapılmamış olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci bulgusu ise çalışanların affetme düzeylerinin iş yeri mutluluğunu ve boyutlarını (iş tatmini, işe adanmışlık ve örgüte bağlılık) olumlu yönde etkilemesidir. Bu bulgu neticesinde, affetmenin bireylerin olumlu ilişkiler kurmasında önemli bir role sahip olabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki; bireyler sergilemiş oldukları affetme eğilimi ile yaşamındaki olumsuz yansımaları bulunan olayların gelişimlerini etkileyen olumsuz tutumlar yerine; kırıldığı kişilere karşı yapıcı ve uyumlu davranışlar sergilediği zaman kendilerini daha mutlu hissedecekleri düşünülmektedir. Çalışanlara yansıyan bu olumlu duyguların örgüte pek çok katkı sunacağı (performans, örgütsel vatandaşlık, yapıcı sapma davranışları, iş yeri mutluluğu düzeylerindeki artışlar gibi) öngörülmektedir. Literatürde yapılmış olan bazı araştırmalar (Gürlek vd., 2020; Zümbül, 2019; Maltby vd., 2005 ve Chan, 2013) bu bulguyu destekler niteliktedir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın kesitsel olarak yapılması önemli bir kısıttır. Ayrıca, kamu ve özel sektör dışında alt sektörlerden verilerin toplanmış olması, sektörel sonuçların elde edilmesini mümkün kılmamaktadır. Literatürde öz-şefkat ve affetme düzeylerine yönelik örgütsel davranış alanında çok fazla araştırma yer almamasından dolayı farklı örneklem gruplarıyla, farklı sektörlerde (kamu ve özel sektör) araştırmalar yapılabilir. Sonuçların derinlemesine test edilebilmesi için nitel ya da karma araştırma deseni benimsenebilir. Araştırma modeline duygusal emek, psikolojik sermaye, yaşam doyumu, örgütsel vatandaşlık gibi farklı sonuç değişkenleri eklenebilir. Gelecek çalışmalarda öz-şefkatın öğretilbileceği ve geliştirilmesinin mümkün olduğu varsayıldığı için psikologlar, psikiyatrist ve bu konularda uzmanlaşmış kişiler tarafından çalışanlara yönelik destekleyici eğitimler verilebilir. Çalışanların işe adanmışlık, iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeylerini artırabilmek için performans dayalı ücretlendirme politikaları uygulanabilir. Çalışanların iş kabiliyetlerini artırmak için sürekli eğitim ve öğrenme programları geliştirilebilir. Bunların yanında çalışma koşullarını iyileştirme, adil ücret sistemi gibi uygulamalar ile çalışanların işteki mutluluk düzeylerinde artışlar sağlanabilir. Ayrıca çalışanlar, bilinçli farkındalık temelli şefkat ya da öz-şefkat eğitim programlarına katılarak psikolojik iyi oluşlarına katkıda bulunabilirler.

## KAYNAKÇA

- Abacı, R. & Arda, D. (2013). Relationship between self-compassion and job satisfaction in white collar workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2241-2241. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.255>
- Abraham, S. (2015). Factors influencing workplace happiness among employees in software companies in bangalore. *International Journal of Research in Applied Management Science & Technology*, 2(2), 1-8.
- Afzal, Z. & Siddiqui, D. A. (2021). How forgiveness climate affects employees job satisfaction intention to leave: The mediatory role of learning behaviour, complemented by organization culture. *Complemented by Organization Culture*, 13. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3941765>
- Alserhan, H., Al-Adamat, A. & Al-Adamat, O. (2021). The mediating effect of employee happiness on the relationship between quality of work-life and employee intention to quit: A study on fast-food restaurants in Jordan. *Management Science Letters*, 11(3), 933-938. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.004>
- Apalı, A. & Özmen, M. (2018). Muhasebe meslek mensuplarında duygusal emek ve iş yeri mutluluğu ilişkisi: Burdur örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 274-283. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.456172>
- Atalay, Z. (2021). Şefkat, zorlayıcı durumlarla yaşayabilme sanatı. İnkilap Yayınevi.
- Ayaz, E. & Türk, M. (2021). İşyeri mutluluğu ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Politika, Eğitim ve İletişim Dergisi*, 2, 114-129.
- Ayten, A. (2009). Affedicilik ve din: Affetme eğilimi ve dindarlıkla ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *M.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-128.
- Babenko, O., Mosewich, A. D., Lee, A. & Koppula, S. (2019). Association of physicians self-compassion with work engagement, exhaustion, and professional life satisfaction. *Medical Sciences*, 7(2), 29. <https://doi.org/10.3390/medsci7020029>
- Baer, R. A., Lykins, E. L. B. & Peters, J. R. (2012). Mindfulness and self-compassion as predictors of psychological wellbeing in long-term meditators and match nonmeditators. *Journal of Positive Psychology*, 7(3). <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2012.674548>
- Bangun, Y. R., Pritasari, A., Widjaja, F. B., Wirawan, C., Wisesa, A. & Ginting, H. (2021). Role of happiness: Mediating Digital technology and job performance among lecturers. *Frontiers in Psychology*, 12, 593155. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.593155>
- Barcaccia, B., Schneider, B. H., Pallini, S. & Baiocco, R. (2017). Bullying and the detrimental role of forgiveness in adolescents wellbeing. *Psicothema*, 29(2), 217-222. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.251>
- Barnett, M. D. & Flores, J. (2016). Narcissus, exhausted: Self-compassion mediates the relationship between narcissism and school burnout. *Personality and Individual Differences*, 97, 102-108. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.026>
- Basinska, B. A. & Rozkwitalska, M. (2020). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00598-y>
- Berry, J. W., Worthington, E. L., O'Connor, L. E., Parrott, L. & Wade, N. G. (2005). Forgivingness, vengeful, rumination, and affective traits. *Journal of Personality*, 73(1), 183-226. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00308.x>
- Bilginoğlu, E. & Yozgat, U. (2019). İş yerinde mutluluk ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Yaşar University*, 15, 201-206.



- Bluth, K. & Blanton, P. W. (2014). The influence of self-compassion on emotional well-being among early and older adolescent males and females. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practice*, 10(3), 219-230. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936967>
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal Bilimler için veri analizi el kitabı, istatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum. Pegem Akademi.
- Cameron, K. & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48. <https://doi.org/10.1177/107179190200900103>
- Chan, D. W. (2013). Subjective well-being of Hong Kong Chinese teachers: The contribution of gratitude, forgiveness, and the orientations to happiness. *Teaching and Teacher Education*, 32, 22-30. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.12.005>
- Cosgrove, L. & Konstam, V. (2008). Forgiveness and forgetting: Clinical implications for mental health counselors. *Journal of Mental Health Counseling*, 30(1), 1-13. <https://doi.org/10.17744/mehc.30.1.r1h1250015728274>
- Cox, S. S. (2011). A forgiving workplace: An investigation of forgiveness climate and workplace outcomes. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869629>
- Coyne, L. W., Gould, E. R., Grimaldi, M., Wilson, K. G., Baffuto & G.- Biglan, A. (2020). First things first: Parent psychological flexibility and self-compassion during covid-19. *Behavior Analysis in Practice*, 6, 1-7. <https://doi.org/10.31219/osf.io/pyge2>
- Çevik, O. & Kırmızı, C. (2020). Kuşağında bilinçli farkındalığın öznel mutluluğa etkisi: Öz şefkatin aracı rolü. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(20), 183-202. <https://doi.org/10.29029/busbed.738994>
- Çolak, T. & Koç, M. (2016). Forgiveness flexibility. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 3(1), 14-30. <https://doi.org/10.17220/ijpes.2016.01.002>
- De Stasio, S., Fiorilli, C., Benevene, P., Boldrini, F., Ragni, B., Pepe, A. & Maldonado Briegas, J. J. (2019). Subjective happiness and compassion are enough to increase teachers' work engagement?. *Frontiers in Psychology*, 10, 2268. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02268>
- Dierendonck, D. V. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Dilmaç, B., Ekşi, F. & Şimşir, Z. (2016). Psikolojik danışma deneyimi yaşayanların dini başa çıkma, psikolojik iyi olma ve affetme düzeyleri arasındaki yordayıcı ilişkiler: bir model önerisi. *Manevi Danışmanlık ve Rehberlik*, 1, 169-186.
- Enright, R. D. (1996). Counseling with in the forgiveness triad: On forgiving, receiving forgiveness, and self-forgiveness. *Counseling and Values*, 40(2), 107-126. <https://doi.org/10.1002/j.2161-007X.1996.tb00844.x>
- Enright, R. D, Gassin, E. & Wu, C. (1992). Forgiveness: A developmental view. *Journal of Moral Education*, 21(2), 99-114. <https://doi.org/10.1080/0305724920210202>
- Enright, R. D. & Coyle, C. T. (1998). Researching the process model of forgiveness with in psychological interventions. In E.L. Worthington, Jr. (Ed.), *Dimensions of forgiveness* (pp. 139-161), Templeton Foundation Press.
- Enright, R. D. ve Fitzgibbons, R. P. (2000). *Helping clients forgive: an empirical guide for resolving anger and restoring hope*. Washington.DC: APA Books.

- Enright, R.D. & The Human Development Study Group (1996). Counseling within the forgiveness friad: on forgiving, receiving, forgiveness and self-forgiveness. *Counseling and Values*, 4, 107-126.
- Erer, B. (2021). iş yeri mutluluğunun öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 215-229. <https://doi.org/10.47097/Piar.918559>
- Erhan, T. (2021). İşyeri mutluluğu: Bir kavram incelemesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(38), 5686-5712. <https://doi.org/10.26466/Opus.883377>
- Erselcan, R. C. V. & Özer, P. S. (2018). İş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13(2), 148-165.
- Fabioa, A. D. & Saklofske, D. H. (2020). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 169, 110109. <https://doi.org/10.1016/J.Paid.2020.110109>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publications.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci*. 2004 Sep 29;359(1449):1367-78.
- Germer, C. K. (2021). Öz şefkatli farkındalık. (H. Ü. Haktanır, Çev.), Diyojen Yayıncılık.
- Gilbert, P. (2000). Social mentalities: Internal social conflicts and the role of inner warmth and compassion in cognitive therapy. P. Gilbert and K. G. Bailey (Ed.), *Genes on the couch: Explorations in evolutionary psychotherapy* (pp. 118–150). Brunner-Routledge.
- Gilbert, P. ve Bailey, K. G. (Ed.). (2000). *Social mentalities: Internal social conflicts and the role of inner warmth and compassion in cognitive therapy*, UK: Brunner-Routledge.
- Guchait, P., Madera, J. M. & Dawson, M. (2016). Should organizations be forgiving or unforgiving? A two-study replication of how forgiveness climate in hospitality organizations drives employee attitudes and behaviors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 379-395. <https://doi.org/10.1177/1938965516633308>
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürlek, M., Erbaş, E. & Yeşiltaş, M. (2020). Affetmenin gücü: Affetme ikliminin öğrenme odaklılık, yardım davranışı ve işgören mutluluğu üzerindeki etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), 767-790. <https://doi.org/10.35408/Comuybd.593022>
- Hashemi, S. A. (2018). The effectiveness of self-compassion training on burnout and job satisfaction of teachers. *Psychologic Method Model*, 9(31), 25-46.
- Hermanto, N. & Zuroff, D. C. (2016). The Social mentality theory of self-compassion and self-reassurance: The interactive effect of care-seeking and caregiving. *The Journal of Social Psychology*, 156(5), 523-535. <https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1135779>
- Hofmann, S. A. (2018). Shame, aggression, and self-compassion in at-risk adolescents. [Unpublished Doctoral Thesis]. University of Northern Colorado.
- Hyun, C., Suh, E. & Ryu J. (2013). Worker happiness in Korea. *Samsung Economic Research Institute*, 9-13.
- Johnson, L. K. D. (2018). The light triad scale: Developing and validating a preliminary measure of prosocial orientation. [Master's Thesis]. University of Western Ontario.

- Justyna, M. & Kaleta, K. (2019). The moderating role of forgiveness in the relationship between work engagement and job satisfaction, Jan Kochanowski University in Kielce. *Faculty of Pedagogy and Psychology*, 32(4), 179-195.
- Kahn, W. A. (1990). psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaleta, K. & Mróz, J. (2018). Forgiveness and life satisfaction across different age groups in adults. *Personality and Individual Differences*, 120, 17-23. <https://doi.org/10.1016/J.Paid.2017.08.008>
- Karataş, Z. & Uzun, K. (2021). Kendilerini, başkalarını ve durumları affetme eğilimlerinin yordanmasında mükemmeliyetçilik, yalnızlık ve öz-şefkatin etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (58), 248-289.
- Karayaman, S. (2020). Yönetimde duygusal zekâ ve işyeri mutluluğu ilişkisi: Okul yöneticileri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 51-66. <https://doi.org/10.17336/İgusbd.609054>
- Keser, A. (2018). İşte mutluluk araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and /or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal o Consulting Clinical Psychology*, 73(3), 539-548. <https://doi.org/10.1037/0022-006x.73.3.539>
- Khan, M. S., Elahi, N. S. & Abid, G. (2021). Workplace incivility and job satisfaction: Mediation of subjective well-being and moderation of forgiveness climate in health care sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1107-1119. <https://doi.org/10.3390/Ejihpe11040082>
- Kılınç, U. & Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793-811.
- Kim, B. J., Kim, T. H. & Jung, S. Y. (2018). How to enhance sustainability through transformational leadership: The important role of employees forgiveness. *Sustainability*, 10(8), 2682. <https://doi.org/10.3390/Su10082682>
- Koç, M., İskender, M., Çolak, T. & Düşünceli, B. (2016). Investigation of the effect of in tolerance of uncertainty and the effect of anger control on the relationship between forgiveness and psychological well-being through structural equation modelling. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 201-209.
- Kotera, Y., Green, P. & Sheffield, D. (2021). Positive psychology for mental well-being of UK therapeutic students: Relationships with engagement, motivation, resilience and self-compassion. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/S11469-020-00466-Y>
- Kotera, Y., Van Laethem, M. & Ohshima, R. (2020). Crosscultural comparison of mental health between Japanese and Dutch workers: Relationships with mental health shame, selfcompassion, work engagement and motivation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(3), 511-530. <https://doi.org/10.1108/Ccsm-02-2020-0055>
- Kun, A. & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers. *Current Psychology*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/S12144-019-00550-0>
- Künye, N. & Aydın, B. (2020). Öz-Şefkat ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3159-3169.

- Law, M. (2013). Exploring forgiveness: Do benevolence and revenge associate with procedural justice, workplace satisfaction and intention to leave?. *International Journal of Management Sciences And Business Research*, 2(12), 167-79.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Allen, A. B. & Hancock, J. (2007). Self-Compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 887-904. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.5.887>
- Liotti, G. & Gilbert, P. (2011). Mentalizing, motivation, and social mentalities: Theoretical considerations and implications for psychotherapy. *Psychology And Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 84(1), 9-25. <https://doi.org/10.1348/147608310x520094>
- Macbeth, A. & Gumley, A. (2012). Exploring compassion: A meta-analysis of the association between self-compassion and psychopathology. *Clinical Psychology Review*, 32(6), 545-552. <https://doi.org/10.1016/J.Cpr.2012.06.003>
- Maltby, J., Day, L. & Barber, L. (2005). Forgiveness and happiness, the differing contexts of forgiveness using the distinction between hedonic and eudaimonic happiness. *Journal Of Happiness Studies*, 6(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/S10902-004-0924-9>
- Mckee, A. (2017). *How to be happy at work: The power of purpose, hope, and friendship*. USA: Harvard Business Press.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Moraes, A. G., Wilson, M. E., Gajic, O. & Benzo, R. (2015). The impact of emotional intelligence on burnout, job satisfaction, self-compassion, and communication skills in critical care trainees. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 191.
- Moreira, H., Gouveia, M. J., Carona, C., Silva, N. & Canavarro, M. C. (2015). Maternal attachment and children's quality of life: The Mediating role of self-compassion and parenting stress. *Journal of Child and Family Studies*, 24(8), 2332-2344. <https://doi.org/10.1007/S10826-014-0036-Z>
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. & Barret, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. London: Lawrance Erlbaum Associates.
- Mousa, M., Massoud, H. K. & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269. <https://doi.org/10.1108/Er-10-2019-0385>
- Neff, K. D. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85-102. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250 <https://doi.org/10.1080/15298860309027>
- Neff, K. D. (2009). The role of self-compassion in development: A healthier way to relate to oneself. *Human Development*, 52(4), 211-214. <https://doi.org/10.1159/000215071>
- Neff, K. D. (2016). The self-compassion scale is a valid and theoretically coherent measure of self-compassion. *Mindfulness*, 7(1), 264-274. <https://doi.org/10.1007/S12671-015-0479-3>
- Neff, K. D., Hsieh, Y. P. & Dejitterat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*, 4(3), 263-287. <https://doi.org/10.1080/13576500444000317>

- Neff, K. D., Rude, S. S. & Kirkpatrick, K. L. (2007). An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of Research in Personality*, 41(4), 908-916. <https://doi.org/10.1016/J.Jrp.2006.08.002>
- Öztürk, S. (2018). The analysis of the relationship between the levels of organizational forgiveness and organizational commitment of teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 6(5), 1107-1118.
- Polatçı, S. & Ünüvar, H. (2021). İşte mutluluk ölçeği (İMÖ): Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Research in Business*, 6(1), 177-202.
- Poots, A. & Cassidy, T. (2020). Academic expectation, self-compassion, psychological capital, social support and student wellbeing. *International Journal of Educational Research*, 99, 101506. <https://doi.org/10.1016/J.Ijer.2019.101506>
- Prasad, M., Roy, D. & Sengupta, P. R. (2021). An analysis of the relationship between personality types and happiness of medical faculty. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), 171-175.
- Raes, F., Pommier, E., Neff, K. D. & Van Gucht, D. (2011). Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 18(3), 250-255. <https://doi.org/10.1002/Cpp.702>
- Rahmandani, A., Kaloeti, D. V. S., Salma, S., Sakti, H. & Suparno, S. (2020). Relationship between forgiveness, triadic forgiveness dimensions, and resilience in javanese emerging adults. *Sexual Abuse*, 9, 2-1.
- Reizer, A. (2019). Bringing self-kindness into the workplace: Exploring the mediating role of self-compassion in the associations between attachment and organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1148. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2019.01148>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). Örgütsel davranış. (İ. Erdem, Çev.), Nobel Yayıncılık.
- Rukundo, C., Nguema, J. N. B., Atamba, C., Halima, M. H. & Neku, A. (2020). Linking challenge stress, negative affect, and work engagement: The moderating effect of self-compassion. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 318332-318332. <https://doi.org/10.5296/Ijhrs.V10i4.18007>
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Sarıçam, H. & Akın, A. (2013). Affedicilik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 37-46.
- Saydi, F., Zare, H., Safarina, M. & Erfani, N. (2021). Designing model of correlation between psychological capital and forgiveness with distress tolerance by mediating cognitive flexibility and stress perception. *Social Cognition*, 10(1), 80-98. <https://doi.org/10.30473/Sc.2021.55329.2607>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/Job.248>
- Sheffield, C. J. (2003). An investigation of relationships between forgiveness, religiosity, religious coping, and psychological well-being. [Unpublished Doctoral Dissertation]. Brigham Young University, USA.
- Silver, J., Caleshu, C., Casson-Parkin, S. & Ormond, K. (2018). Mindfulness among genetic counselors is associated with increased empathy and work engagement and decreased burnout and compassion fatigue. *Journal of Genetic Counseling*, 27(5), 1175-1186. <https://doi.org/10.1007/S10897-018-0236-6>

- Singh, N. (2017). Happiness of employees at work in manufacturing industry, India. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 8(6), 121-128.
- Sirisunhirun, S. & Dhirathiti, N. S. (2015). job characteristics and a happy workplace: Increasing organisational engagement in that higher education institutions. *Organization Development Journal*, 33(1), 71.
- Stoeber, J., Lalova, A. V. & Lumley, E. J. (2020). Perfectionism self-compassion, and subjective well-being: A mediation model. *Personality and Individual Differences*, 154, 109708. <https://doi.org/10.1016/J.Paid.2019.109708>
- Strauss, C., Taylor, B. L., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. & Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*, 47, 15-27. <https://doi.org/10.1016/J.Cpr.2016.05.004>
- Sudirman, S. A., Suud, F. M., Rouzi, K. S. & Sari, D. P. (2019). Forgiveness and happiness through resilience. *Al-Qalb: Jurnal Psikologi Islam*, 10(2), 113-132.
- Şahin, M. (2013). Affedicilik ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2014). Using multivariate statistics. Boston: Pearson.
- Taysi, E. (2007). İkili ilişkilerde bağışlama: İlişki kalitesi ve yüklemelerin rolü. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Tekin, G. & Kaya, Ş. D. (2021). Hemşirelerin örgütsel adalet algısının, intikam ve affetme davranışı ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 107-130. <https://doi.org/10.30798/Makuiibf.792585>
- Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L., Michael, S. T. & Rasmussen, H. N. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*, 73(2), 313-359. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6494.2005.00311.X>
- Tingaz, E. O. (2020). Spor bilimleri fakültesindeki sporcu öğrencilerde bilinçli farkındalık ve öz şefkatin incelenmesi. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çağ Üniversitesi.
- Todd, A. & Hernandez, K. (2021). Exploring self-compassion and job satisfaction among school counselors. *Florida Journal of Educational Research*, 59(2).
- Ty, W. E. G. & Morga, A. D. S. (2020). Self-compassion, well-being, and happiness among philippine employees. *International Journal Of Employment Studies*, 28(2), 30-81.
- Uzunbacak, H. H. & Akçakanat, T. (2018). İşin anlamının, zindelik, mutluluk ve iştatmini ilişkileri üzerine görgül bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1691-1702. <https://doi.org/10.17755/Esosder.432208>
- Vaillancourt, E. S. & Wasylikiw, L. (2019). The intermediary role of burnout in the relationship between self-compassion and job satisfaction among nurses. *Canadian Journal of Nursing Research*, 0(0), 1-9. <https://doi.org/10.1177/0844562119846274>
- Wang, L., Xiang, Y. & Yuan, R. (2021). How is emotional intelligence associated with moral disgust? The mediating role of social support and forgiveness. *Current Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1007/S12144-021-02218-0>
- Webb, M., Colburn, T. A., Heisler, D., Call, S. & Chickering, S. A. (2008). Clinical correlates of dispositional forgiveness. *Journal Of Applied Social Psychology*, 38(10), 2495-2517. <https://doi.org/10.1111/J.1559-1816.2008.00401.X>
- Wilson, J. M., Weiss, A. & Shook, N. J. (2020). Mindfulness, self-compassion, and savoring: Factors that explain the relation between perceived social support and well-being. *Personality And Individual Differences*, 152, 109568. <https://doi.org/10.1016/J.Paid.2019.109568>

- Worthington, E. L. (1998). An empathy-humility-commitment model of forgiveness applied within family dyads. *Journal of Family Therapy*, 20(1), 59-76. <https://doi.org/10.1111/1467-6427.00068>
- Wu, Q., Chi, P., Zeng, X., Lin, X. & Du, H. (2019). Roles of anger and rumination in the relationship between self-compassion and forgiveness. *Mindfulness*, 10(2), 272-278. <https://doi.org/10.1007/S12671-018-0971-7>
- Yalap, O. & Baygın, E. (2020). Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Öz-şefkatin aracı rolü. *Journal Of Organizational Behavior Review*, 2(1), 49-67.
- Yıldırım, M. & Sarı, T. (2018). Öz-şefkat ölçeği kısa formu'nun Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(4), 2502-2517. <https://doi.org/10.17240/Aibuefd.2018.18.41844-452171>
- Zümbül, S. (2019). Öğretmen adaylarının psikolojik iyi oluş düzeylerinde bilinçli farkındalık ve affetmenin yordayıcı rolleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 20(1), 20-36. <https://doi.org/10.12984/Egeefd.481963>

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
04.04.2022 / 04.04.2022

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022



## MUHASEBE MESLEK MENSUPLARI VE YARDIMCILARININ FİNANSAL OKURYAZARLIK DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: NİĞDE ÖRNEĞİ

### A RESEARCH TO DETERMINE THE FINANCIAL LITERACY LEVELS OF ACCOUNTING PROFESSIONALS AND ASSISTANTS OPERATING: CASE OF NİĞDE

Zeki DOĞAN<sup>1</sup>, Buse BAYRAK<sup>2</sup>

**ÖZ:** Bireylerin, gelirlerini, yatırımlarını ve bütçelerini yönetebilme ve kontrol altına alabilme yeteneği olarak dilimize kazandırılmış olan finansal okuryazarlık kavramı; mikro açıdan bakıldığında bireylerin finansal anlamda alacakları kararlarını yönlendirmekte, makro açıdan bakıldığında ise toplum refahının artmasına katkı sağlamaktadır. Finansal açıdan yapılan tüm işlemlerde doğru tutum içerisinde olmaya, birey ve toplum olarak finansal farkındalık düzeyinin kayda değer bir şekilde yükselmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada Niğde ilinde faaliyet göstermekte olan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının finansal okuryazarlık düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 78 meslek mensubu ve yardımcısına ulaşılmış ve ankete dayalı yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Finansal Bilgi, Finansal Okuryazarlık, Finansal Okuryazarlık Düzeyi

**ABSTRACT:** The concept of financial literacy, which has been brought into our language as the ability of individuals to manage and control their income, investments and budgets; from a micro point of view, it directs the financial decisions of individuals, and from macro point of view, it contributes to the increase of society's welfare. It ensures to be in the right attitude in all financial awareness as an individual and society. In this study, it is aimed to determine the financial literacy levels of accounting professionals and their assistants operating in Niğde province. For this purpose, 78 professionals and their assistants were reached and the results of the survey based on the survey were included.

**Keywords:** Financial Knowledge, Financial Literacy, Financial Literacy Level.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, zekidogan7@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3328-7565>

<sup>2</sup> Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, buse.bayrak@ohu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2527-0851>



## **EXTENDED SUMMARY**

### **Introduction**

Individuals must have a certain level of income to continue their lives. But the important thing is that the income can be managed according to a certain plan. While low-income individuals need to be more in control of their expenses, high-income individuals need to be able to turn their remaining income into savings and act with that in mind. The important thing here is to invest savings in the right investment tool. In this regard, individuals need to have sufficient financial literacy knowledge to make sound investment decisions and to manage and evaluate investments.

Financial literacy is the ability of individuals to have the knowledge, skills, attitudes and behaviors to properly manage their financial resources. Individuals who act with this awareness can minimize the risks they may face with their investments. At the same time, the income of those who have enough information about financial literacy will increase, and thus the level of social welfare will increase.

When looking at the financial literacy literature, there is no universally accepted definition of financial literacy. Definitions vary according to research (Ergun, 2018: 31). The main reason for the different definitions of the concept of financial literacy is that it is a very new concept in the literature.

Financial literacy; It is the accumulation of financial knowledge, skills, attitudes and behaviors that individuals need to make the right decisions and maintain financial strength (Erim, 2019: 3). According to another definition, financial literacy is the ability of individuals to make the most accurate decisions based on the information they obtain by comparing financial resources in their daily lives and alternative sources (Sandal and Yalcin, 2020: 2217).

The concept of financial literacy is an important concept for all segments of society. However, it is of particular importance to accountants and their assistants. Because professional accountants need to find solutions to the financial problems that tax payers may face.

The purpose of this study is to measure the level of financial literacy of professional accountants and their assistants who is working in Nigde province. Accordingly, 78 professional accountants and assistants were covered in this study.

### **Literature Review**

Research on financial literacy shows that financial literacy is analyzed from various aspects. These studies are summarized as follows:

Temizel and Bayram (2011) aimed to determine the financial literacy level of the students studying at Anadolu University Faculty of Economics and Administrative Sciences. As a result they found that the students considered themselves more successful than their current level. Coral and others. (2012) conducted a survey among employees in the branch of the Ministry of Transport and as a result they found out that the economic literacy of the branch employees was good. Çam and Barut (2015) did their research on postgraduate students at Gümüşhane University and as a result they found out that students had lower levels of financial literacy. Çömlekçi (2017) aimed to determine the level of Islamic financial literacy of customers of participating banks and whether there is a difference in demographic characteristics, resulting in lower levels of Islamic financial literacy and financial literacy of customers of participating banks. Dilek, Küçük and Eleren (2016) tried to determine the level of financial literacy of students studying at the University of Kastamonu using scales developed by previous research in their classes, and as a result concluded that students are well informed about financial literacy. Dağdelen (2017), in his study the financial literacy levels of Certified Public Accountants operating in Aydın province and its districts, and as a result, she concluded that their financial literacy levels are high. Kaderli, Gümüş, and Danışman (2018) aimed to determine the financial literacy level of retired personnel who served in the Turkish Armed Forces and concluded that their financial literacy levels are low. Sandal and Yalçın (2020) aimed to determine the financial literacy and financial statement literacy levels of professional accountants operating in Tunceli and Elazığ. As a result, they determined that the members of the profession do not have sufficient knowledge in terms of conceptual and current issues, but their financial literacy levels are above the average. Oktay and Göker (2020) aimed to examine the effect of financial literacy level on individuals' propensity to save. As a result, they determined that there is a significant relationship between the basic and advanced level of financial literacy of the academic and administrative staff at Kırıkkale University, which is the subject of the study, and the tendency to save.

## Methodology

This study was carried out in order to determine whether there is a significant difference between the demographic characteristics of accounting professionals and their assistants and their financial literacy levels, and to determine the financial literacy success levels of accounting professionals and their assistants. While the population of the research consists of accounting professionals and their assistants, the sample consists of 78 accounting professionals and their assistants operating in the province of Niğde.

Questionnaire method was used in order to obtain data in the research. The questionnaire consists of two separate parts. In the first part, questions about the demographic characteristics of accounting professionals, and in the second part, questions are about measuring financial literacy levels.

SPSS 26.0 package program was used to analyze the obtained data. First of all, the survey results were entered into the SPSS database, and then the frequency and percentage distributions were included for the questions related to the demographic characteristics in the survey. In order to test the hypotheses, t-test (Independent – Samples T Test) and one-way variance (One-Way ANOVA) test were used.

## Findings

In this study, when the demographic characteristics of the accounting professionals and their assistants participating in the survey are examined; 28.21% of professional accountants and their assistants who participated in the survey were women and 71.79% were men; 20.51% of them were aged 25 and under, 25.64% of them were between the ages of 26-35, 32.05% of them were between the ages of 36-45, 14.10% were between the ages of 46-55, and 7.69% were aged 55 and over; 8.97% of professional accountants and assistants received associate degree, 84.62% undergraduate and 6.41% graduate education; 62.82% were married and 37.18% were single; 26.92% of them have 3.000 TL or less income, 26.92% have 3001 TL- 6.000 TL, 23.06% have 6001 TL- 9.000 TL, 10.26% have 9001 – 12.000 TL, 11.54% have 12.001 TL or more monthly income. 32.05% of them are 5 years or less, 19.23% of them are between 6 years and 10 years, 25.64% are between 11 years and 15 years, 0% are between 16 years and 21 years, 23.08% are between 21 years. It has been determined that they take part in working life for a period of time or more.

## Results and Conclusions

By applying with independent sample T test and the ANOVA analysis the following results were obtained. Based on the total scores of the survey conducted by professional accountants and their assistants, T-test was used to determine whether the gender factor had an effect on financial literacy, and as a result, it was determined that gender factor didn't have any effect on financial literacy. The same test was applied to determine whether the marital status factor had effect on financial literacy. The result of the test was that there was not marital status factor effect on financial literacy. One-way variance (ANOVA) test was conducted to examine the effect of the age factor on the basis of the total points given to the survey by professional accountants and their assistants, and as a result of the test, it was determined that the age factor had no effect on the level of financial literacy. The same test was performed on the mentioned individuals for the age factor. And as a result of this test the age factor also has no effect on financial literacy. A unilateral variation test (ANOVA) was used to determine whether the level of income and working hours of professional accountants and assistants affected the level of financial literacy. The test found out that while income had no effect on financial literacy, working time had an effect on financial literacy. As a result of the data obtained during the study, it was concluded that the level of financial literacy of accounting specialists and their assistants operating in Niğde is at the desired level. The most important factor is that the majority of those surveyed have a bachelor's degree. This study was conducted on accounting specialists and their assistants who are only in Niğde. For that reason, we believe that the generalization of the results obtained is incorrect. Therefore, to summarize the results, we recommend that this study ought to be conducted on professional accountants and their assistants operating throughout Turkey.

## 1. GİRİŞ

İnsanların hayatlarını sürdürebilmeleri için belirli bir seviyede gelir elde etmeleri gerekir. Hayatın devam edebilmesi için belirli bir seviyede gelir elde edebilmek kadar elde edilen geliri de planlı olarak harcamak çok önemlidir. Gelir seviyesi düşük olan bireyler harcama yaparken daha dikkatli olmalı ve planlanan harcamanın dışına çıkmamalıdır. Gelir seviyesi yüksek olan bireylerin ise harcamalarını kontrollü yapması, gereksinim fazlası olan gelirini ise tasarrufa dönüştürmesi gerekir. Bireylerin tasarrufa yönelmesinden ziyade yapacağı tasarrufu hangi yatırım aracına yatıracağı büyük önem taşımaktadır. Yanlış verilen bir karar neticesinde bireyler tasarruf yaptıklarını düşünerek hüsrana uğrayabilmektedir. Bu bağlamda bireylerin doğru yatırım kararları verebilmeleri, yaptıkları yatırımları en iyi şekilde yönetebilmeleri ve değerlendirebilmeleri için finansal okuryazarlık konusunda bilgili olmaları büyük önem arz etmektedir.

Finansal okuryazarlık, bir bireyin sahip olduğu finansal kaynaklarını doğru bir şekilde yönetebilmesini sağlayacak bilgi, beceri, tutum ve davranışlara sahip olması olarak ifade edilebilir. Finansal okuryazarlık ile bireylerin bilinçli bir şekilde karar almaları ve karşılaşılabilecek riskleri minimum seviyeye indirmeleri mümkün olmaktadır. Finansal okuryazarlık konusunda toplumun bilinçlenmesi ile birlikte piyasaların verimliliği ve etkinliğinde artış olacak, tüketicilerin bilgi düzeyi yükselecek ve karşılaşılan riskli durumlarda doğru kararlar alınabilecektir. Bilgi düzeyi artan bireyler karşı karşıya kalabilecekleri risklerden kaçınarak kazanç sağlamaya başlayacak ve toplumun refah düzeyi yükselecektir.

Finansal okuryazarlık toplumun her kesimi için önemli olmakla birlikte mükelleflerin finansal açıdan problemlerine çözüm sunabilecek muhasebe meslek mensupları ve yardımcıları için ayrıca büyük öneme sahiptir. Bu doğrultuda muhasebe meslek mensuplarının, mükelleflerine üst düzey hizmet sunabilmeleri için finansal okuryazarlık konusu kaçınılmazdır.

Bu çalışmada, öncelikle finansal okuryazarlık konusu genel anlamda ele alınmış, bu alanda yapılan çalışmalar incelenerek literatür incelemesine yer verilmiştir. Sonraki aşamada ise Niğde ilinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensupları ve yardımcıları üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilerek, muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının demografik özellikleri ile finansal okuryazarlık düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığı ve meslek mensupları ve yardımcılarının finansal okuryazarlık düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 2. FİNANSAL OKURYAZARLIK

Finansal okuryazarlık kavramı literatürde ilk defa 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz sonrasında yer almaya başlamıştır. Küresel anlamda yaşanan gelişmeler sonrasında bireylerin ekonomik olarak olumsuz yönde etkilenmesinin sonucunda bu kavram toplum ve bireyler için önem arz etmeye başlamıştır. 2008 yılında yaşanan krizin ardından ekonomik ve iktisadi planlamalar yapmayan bireylerin

büyük borç yükümlülükleri altına girdikleri, emeklilik dönemine ilişkin yeterli olmayan düzeyde planlamalar yaptıkları ve bunların sonucunda ekonomik anlamda sıkıntılarla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Böylelikle finansal okuryazarlık düzeyi sadece bireyleri ilgilendiren bir sorun olmaktan çıkmış, tüm toplumun ve ülke yönetiminin sorunu haline gelmiştir (Yalçın ve Öztürk,2019:85).

## 2.1. Finansal Okuryazarlık Kavramının Tanımı

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, finansal okuryazarlık kavramının herkes tarafından genel kabul gören bir tanımı bulunmamaktadır. Finansal okuryazarlık kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar, bilgi ve beceriyi temel kavramlar olarak ele almakta ve araştırmalara göre değişiklik göstermektedir. Finansal okuryazarlık kavramının farklı şekillerde tanımlanması bu konuda birçok çalışma yapılmasına olanak tanımaktadır (Ergün, 2018:31).

Finansal okuryazarlık kavramı günümüz yazınında yeni bir kavram olduğu için bilimsel olarak fikir birliğine varılmış bir tanımının olmaması oldukça doğaldır. Bundan dolayı birçok araştırmacı ve kuruluş tarafından finansal okuryazarlıkla ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Finansal okuryazarlık konusuna yönelik yapılan ilk çalışmada bu kavram; tüketicilerin para yönetiminde finansal olarak yapmaları gereken değerlendirmelerin bilicinde olmaları ve bu konuya ilişkin karar alırken de karşılaşılabilecekleri sonuçları tahmin edebilmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmadan sonra araştırma yapan birçok kişi bu tanımlamayı temel alarak finansal okuryazarlık kavramını farklı boyutlarda ele almış ve bu tanımın kapsamını genişletmişlerdir (Salman ve Esmeray, 2020:2003).

OECD tarafınca Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı'nda (PISA) yapılan tanımlamaya göre, “finansal kavramları ve becerileri tecrübe ve kavrama, güdü ve güven, çeşitli finansal durum karşısında bireyin ve toplumun finansal refah düzeyini geliştirmek ve ekonomik hayata katılımı sağlamak; etkili kararlar vermek üzere bu tecrübe ve kavrayışı uygulamak” olarak tanımlanmaktadır (Ergün ve Şahin, 2014:849).

OECD'ye bağlı olarak kurulmuş olan Finansal Eğitime Yönelik Uluslararası İşbirliği'nin (INFE) 2011 yılında yapmış olduğu çalışma da ise finansal okuryazarlık; güçlü finansal kararlara ve sonuçta bireysel finansal refaha ulaşabilmek amacıyla gerekli olan farkındalığın, bilginin, becerinin, tutumun ve davranışın bir arada olması şeklinde tanımlanmaktadır (Ergün ve Şahin, 2014:849).

Finansal okuryazarlık; bireylerin finansal anlamda doğru kararlar verebilmeleri ve finansal güçlerini koruyabilmeleri için ihtiyaçları olan finansal bilgi, beceri tutum ve davranışlarının bir araya gelmesidir (Erim, 2019:3).

Finansal okuryazarlık, bireylerin günlük yaşantısındaki finansal kaynaklar ile bunların alternatifleri durumunda olan kaynakları kıyaslayarak elde edilen bilgiler doğrultusunda en doğru kararı verebilmesidir (Sandal ve Yalçın, 2020:2217).

Finansal okuryazarlık, bireylerin parayı yönetmede ve parayı kullanmada finansal bilgiye dayanarak değerlendirme yapması ve yapacakları yatırımlara karar verirken finansal araç seçiminde rasyonel kararlar alabilmesidir (<https://www.teb.com.tr/document/finansal-okuryazarlik-ve-erisim-endeksi.pdf>). Finansal okuryazarlık; bireylerin sahip oldukları gelirlerini ve yatırımlarını akılcı yönetebilme yeteneğidir (Tetik, 2019:3509).

Finansal okuryazarlık; bireylerin yaşantılarını her açıdan etkileyecek olan ekonomik gelişmeler ile bu gelişmelerin sonucundaki etkileri anlayabilme, yorumlayabilme ve karar verebilme yeteneğidir (Gerek ve Kurt, 2011:61).

Finansal okuryazarlık kavramına ilişkin yapılan tanımlamaların çoğunluğunda; finansal kavramlarla ilgili bilgilere, finansal kavramlarla ilgili iletişim sağlama becerisine, finansal araçları yönetme konusunda kişisel becerilere, doğru finansal kararlar alabilme yeteneğine ve geleceğe yönelik olarak finansal araçlar için plan yapabilme gibi niteliklere yer verildiği görülmektedir (Eskici, 2014:4).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın statik bir yapıda olmadığı, zaman içerisinde öneminin artmasıyla beraber kapsamının giderek genişlediği görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan tanımlamalardan yola çıkarak finansal okuryazarlık kavramı, bireylerin uzun vadede finansal refahını sağlayabilmeleri ve kendilerine fayda sağlayacak önemli kararlar alabilmeleri için finansal kaynaklarını doğru bir şekilde yönetebilmesi, bunu gerçekleştirebilecek düzeyde ekonomik bilgi ve yeteneğe sahip olması ve davranış ve deneyimleriyle de desteklemesi olarak ifade edilebilir.

## **2.2. Finansal Okuryazarlık Kavramının Önemi**

Globalleşme ile birlikte ticari sınırların ortadan kalması ve dünyada finansal piyasaların geniş bir arenaya yayılması sonucunda finansal araçların kullanımı kompleks bir duruma gelmiştir. Günlük hayatlarında bireyler, gerek alışveriş yaptıklarında gerekse kredi kartı ile yaptıkları işlemlerin mali tutarları ve faiz ve vergi ödemelerinde finansal kararlar vermek durumunda kalırlar. Söz konusu bu kararlar toplumu ve bireyleri tasarruf yapmaya itmektir. Bireyler uzun vadede yapacakları planlamalarında bugünün etkili olacağını unutmayarak hareket etmelidir. Finansal anlamda bilgi ve yeterliliği bulunan bireyler kendilerini gelecekte bekleyen risklerin önceden farkında olabilmekte ve karşı karşıya kalabilecekleri olumsuzlukları zamanında engelleyebilmektedirler. Dolayısıyla bireylerin maddi zararlardan korunabilmeleri ve finansal risklere karşı önlem alabilmeleri için finansal okuryazarlık konusunda yeterli düzeyde bilgi birikimine sahip olmaları kaçınılmaz olmuştur (Sandal ve Yalçın, 2020:2217).

Finansal okuryazarlık, finansal piyasada yer alan her bir birey için büyük önem arz etmektedir. Bireylerin finansal refahı ve güvenirliliği sağlayabilmelerinin yolu finansal okuryazar olmaktan geçmektedir. Son zamanlardaki gelişmeler ve değişimler neticesinde finansal okuryazarlığın önemi ve gerekliliği giderek artmaktadır (Arslan, 2020:231). Finansal okuryazarlığın bilinirliğini arttırmak amacıyla OECD yayınladığı çalışmada söz konusu değişimleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Cihangir ve Ergin, 2015:497):

- ✓ Finansal ürünlerin kompleks yapısı,
- ✓ Finansal ürünlerin gittikçe artması,
- ✓ Doğum oranlarının gün geçtikçe artması ve yaşam sürelerinin uzun olması,
- ✓ Emeklilik sistemlerinde yaşanan değişiklikler,
- ✓ Gelir düzeyindeki değişiklikler,
- ✓ Finansal okuryazarlık seviyesinin düşük olması,
- ✓ Sermaye piyasasında yaşanan değişiklikler.

Finansal okuryazarlık; bireyler, ülke ekonomisi ve finansal kuruluşlar için hayati derecede önem taşıyan bir kavramdır. Finansal okuryazarlığın önemine bireysel olarak değinildiğinde, bireylerin finansal kararlarında mikro açıdan daha az harcama yaparak daha çok tasarruflarına önem verdikleri gözlemleniyor olsa da makro açıdan bakıldığında yaptıkları tasarruflar ile finans ve sermaye piyasalarına yön verdikleri, finansal hizmet ve ürünlere olan talebi arttırarak ekonomik kalkınmaya katkıda buldukları görülmektedir (Er ve Taylan,2017:298). Finansal okuryazarlık farklı cinsiyet, farklı yaş grubu farklı meslek ve farklı gelir düzeyine sahip toplumun birçok kesimine fayda sağlamaktadır. Finansal okuryazarlık düzeyi artan bireylerin hangi cinsiyette olduğu hangi yaş grubunda bulunduğu, hangi mesleği yaptığı ve hangi gelir düzeyine sahip olduğu önemsenmeksizin harcamalarına dikkat ettikleri, tasarruflarını arttırdıkları ve karşılaşılabilecekleri riskleri kestirerek kontrol edebildikleri gözlemlenmektedir. Bireylerin finansal okuryazarlık düzeyinin iyileştirilmesi ile bireyler para yönetimi konusunda bilgilenecek rasyonel kararlar alarak harcamalarını yatırıma dönüştürecek ve finansal refah düzeyine ulaşacaklardır (Salman ve Esmeray, 2020:2005).

Finansal okuryazarlığın ülke ekonomisi ve finansal sistem açısından önemine değinildiğinde ise ülke ekonomisinin istikrarlı bir seyir izlemesinde finansal okuryazarlığın yadsınamaz bir etkisi bulunmaktadır. Finansal okuryazarlık yetisine sahip olan bireyler, harcamalarını yapmadan önce geniş bir yelpazede araştırmalar yapacak, alacakları ürünlerin özellikleri ve fiyatları ile mümasili olan ürünleri kıyaslayarak rasyonel kararlar alacak ve piyasanın canlanmasına katkı sağlayacaklardır. Böylelikle işlevi düşük ancak fiyatı yüksek ürünler tercih edilmeyecektir. Buna ilaveten finansal okuryazarlık düzeyi artan toplum kayıt dışı işlemlerden de uzak duracaktır. Tefecilik, kaçakçılık, dolandırıcılık gibi vergiyi azaltan, bütçe açıklarına ve haksız rekabete neden olan bu işlemlerden kaçınarak ekonomik

rantabilitenin artmasına ve finansal istikrarın sağlanmasına katkıda bulunacaklardır (Salman ve Esmeray, 2020:2005).

### 3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Finansal okuryazarlık düzeyinin ölçümüne ilişkin olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde finansal okuryazarlığın çeşitli açılardan ele alındığı ve analiz edildiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bazılarına aşağıda kısaca değinilmiştir:

Temizel ve Bayram (2011), “*Finansal Okuryazarlık: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma*” isimli yapmış oldukları çalışmalarında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde eğitim gören öğrencilerin temel düzeyde finansal okuryazarlık seviyesini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Yapılan araştırmanın sonucunda öğrencilerin finansal durumlarını yönetebilme konusundan kendilerini olduklarından daha başarılı gördükleri tespit edilmiştir. Buna ilaveten finansal okuryazarlık seviyesinin artırılmasını sağlayacak programlara eğitim müfredatında yer verilmesi gerektiği ve bu konuda sürekli ve kapsamlı bir eğitim sunabilecek eğitim araçlarının kullanılmasının fayda sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Mercan vd. (2012), “*Ekonomi Okuryazarlığına Yönelik Bir Araştırma*” isimli yapmış oldukları çalışmalarını Ulaştırma Bakanlığına bağlı bir şubenin çalışanları üzerinde anket çalışması uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda ankete katılım sağlayan şube çalışanlarının bireysel ekonomi kullanımı konusunda ileri seviyede oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çam ve Barut (2015), “*Finansal Okuryazarlık Düzeyi ve Davranışları: Gümüşhane Üniversitesi Önlisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*” isimli yapmış oldukları çalışmalarında Gümüşhane Üniversitesi’nde ön lisans eğitimi gören öğrencilerin finansal okuryazarlık düzeyini ve davranışlarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma eğitim gören 3520 öğrenci içinden belirlenen 400 öğrenci üzerinde anket yapılarak gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerin yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar arasında tutarsızlık olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuç neticesinde, ankete katılım sağlayan öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyelerinin yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

Kılıç, Ata ve Seyrek (2015), “*Finansal Okuryazarlık: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma*” isimli çalışmalarında Gaziantep Üniversitesi’nin farklı fakülte ve bölümlerinde eğitim gören öğrencilerin finansal okuryazarlık düzeylerini farklı demografik özelliklere göre tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma 480 öğrenci üzerine anket uygulayarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyesinin %48 olduğu belirlenmiştir. Bayan öğrencilere nazaran erkek öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyesinin daha iyi olduğu ortaya konulmuştur. Buna ilaveten kredi kartı ve internet bankacılığı kullanımının finansal okuryazarlık seviyesinin belirlenmesinde kayda değer bir şekilde etkili olduğu görülmüştür.

Dilek, Küçük ve Eleren (2016), “Kastamonu Üniversitesi Öğrencilerinin Ekonomi Okuryazarlığı” isimli yapmış oldukları çalışmalarında önceki çalışmalarda geliştirilen ölçeklerde faydalanarak Kastamonu Üniversitesi’nde eğitim görmekte olan öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyesini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma Kastamonu merkezinde yer alan Fakülteler ve Meslek Yüksekokulu olmak üzere 428 öğrenci üzerine yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğrencilerin finansal okuryazarlık konusunda yeterli oldukları ve kendilerine güvendikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca elde edilen verilerin literatürde yer alan çalışma sonuçlarını desteklediği görülmüştür.

Elmas ve Yılmaz (2016), “Finansal Okuryazarlık: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma” isimli yapmış oldukları çalışmalarında, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde eğitim gören son sınıf öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeylerini ve buna ilaveten finansal okuryazarlığın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini anket uygulayarak belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda ankete katılım sağlayan öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyelerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bayan öğrenciler ile erkek öğrencilerin, birinci öğretim ile ikinci öğretim öğrencilerinin, kredi kartı kullananlar ile kredi kartı kullanmayan öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyeleri arasında kayda değer bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Biçer ve Altan (2016), “Öğrencilerinin Finansal Okuryazarlık ile İlgili Tutum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi” isimli yaptıkları çalışmalarında Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesinde eğitim görmekte olan öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyelerini tutum, ilgi, algı ve harcama olarak dört farklı biçimde incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 1380 öğrenci üzerinde anket çalışması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, cinsiyete göre incelenen farklı biçimler arasında herhangi bir farklılık olduğu görülmemiştir. Algı açısından bakıldığında finansal açıdan eğitim gören öğrencilerin finansal okuryazarlık algılarının eğitim görmeyenlere nazaran daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Sınıf değişkeni baz alındığında ise ikinci sınıfta olan öğrencilerin algı düzeylerinin diğerlerine kıyasla yüksek olduğu, birinci sınıftaki öğrencilerin ise algı düzeyinin üst sınıflara nazaran düşük olduğu tespit edilmiştir.

Coşkun (2016), “Üniversite Öğrencilerinin Finansal Davranış ve Tutumlarının Belirlenmesi: Finansal Okuryazarlık Alguları Üzerine Bir Araştırma” yapmış olduğu çalışmada finansal okuryazarlık algısının finansal davranışları ve tutumları nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma Manisa Celal Bayar Üniversite ön lisans öğrencileri üzerinde anket çalışması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde, öğrencilerin finansal okuryazarlık düzeyi %49,6 oranında tespit edilmiş ve finansal okuryazarlık düzeyi düşük olarak değerlendirilmiştir.

Baysa ve Karaca (2016), “Finansal Okuryazarlık ve Banka Müşteri Segmentasyonları Üzerine Bir Uygulama” isimli yapmış oldukları çalışmalarında Tokat merkez ilçede tarımsal, bireysel ve ticari olmak üzere segmente ayrılabilen banka müşterilerinin finansal okuryazarlık seviyelerini tespit etmeyi



amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda banka müşterilerinin finansal okuryazarlık seviyesinin yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

Çömlekçi (2017), “İslami Finansal Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesi: Katılım Bankalarının Müşterileri Üzerinde Bir Araştırma” isimli yapmış olduğu çalışmada katılım bankalarının müşterilerinin İslami finansal okuryazarlık düzeyini tespit etmeyi ve finansal okuryazarlık düzeyinin demografik özelliklere göre farklı olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma neticesinde katılım bankaları müşterilerinin İslami finansal bilgi düzeyleri ve finansal okuryazarlık düzeylerinin düşük seviyede olduğu kanısına varılmıştır.

Dağdelen (2017), “Finansal Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesi ve Aydın İlindeki Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Üzerine Bir Uygulama” isimli yapmış olduğu çalışmada Aydın ilinde ve ilçelerinde faaliyet gösteren Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin finansal okuryazarlık seviyelerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın neticesinde Aydın ilinde ve ilçelerinde faaliyet gösteren meslek mensuplarının finansal okuryazarlık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Demografik özellikler arasında yer alan eğitimin ve yaş faktörünün finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesinde etkisinin olduğu ancak cinsiyet faktörünün etkili olmadığı saptanmıştır.

Kaderli, Gümüş ve Danışman (2018), “Finansal Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesi: Türk Silahlı Kuvvetleri Emekli Personeli Üzerinde Bir Araştırma” isimli yapmış oldukları çalışmalarında Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapmış olan emekli personelin finansal okuryazarlık düzeyini tespit etmeyi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde çalışmakta olan personelde geleceğe dönük finansal farkındalık seviyesini arttırmayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda emekli personele anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda Türk Silahlı Kuvvetlerinden emekli olan kişilerin, finansal okuryazarlık seviyesinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Yücel ve Çiftçi (2018), “Üniversite Öğrencilerinin Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli yapmış oldukları çalışmalarında üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeyini ölçmeyi ve demografik değişkenlerle olan ilişkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Hacettepe ve Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde okumakta olan 300 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğrencilerin %45’inin finansal okuryazarlık konusunda orta düzeyde bilgi sahibi olduğu, %38,6’sının ise finansal okuryazarlık konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğu belirlenmiştir.

Doğan (2019), “Türkiye Finansal Okuryazarlık Araştırması” isimli yapmış olduğu çalışmada Türkiye’de hayatlarını sürdüren bireylerin finansal okuryazarlık düzeyini tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda; 25 farklı ilde, Borsa İstanbul’da hisse senedi alım satımı yapmakta olan, kamu ve özel sektör çalışanları, yatırımcılar, serbest meslek ile uğraşanlar, emekli olanlar ve öğrenciler üzerine toplamda 2.300 kişiye anket uygulamıştır. Araştırma neticesinde Türkiye geneli finansal okuryazarlık düzeyi %52,49 olarak belirlenmiştir. Buna ilaveten hisse senedi alım satımı

yapan yatırımcıların, borsada yatırımlı olmayan bireylere nazaran finansal okuryazarlık düzeylerinin bariz bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların finansal okuryazarlık düzeyinin; demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur.

Yalçın ve Öztürk (2019), “*Finansal Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Türkiye’de Üniversite Öğrencilerine Yönelik Yapılan Çalışmalar*” isimli yapmış oldukları çalışmalarında, finansal okuryazarlık seviyesinin belirlenmesine ilişkin ülkemizde gerçekleştirilen araştırmaların tetkik edilmesi sonucunda üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlık seviyelerini belirlenmeyi amaçlamışlardır. Öğrencilerin finansal okuryazarlık düzeyi sadece genel hatlarıyla ele alınmıştır. Munzur Üniversitesi’nde gerçekleştirdikleri çalışması sonucunda düşük ve orta düzeyde finansal okuryazar olan bireylerin bu alanda geliştirilmesine ilişkin akademik çalışmaların arttırılması gerektiği, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim verilmesinin büyük önem taşıdığı kanısına varılmıştır.

Sandal ve Yalçın (2020), “*S.M.M.M’lerin Finansal Okuryazarlık ve Finansal Tablo Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Tunceli ve Elazığ Örneği*” isimli yapmış oldukları çalışmalarında Tunceli ve Elazığ’da faaliyet gösteren muhasebe meslek mensuplarının finansal okuryazarlık ve finansal tablo okuryazarlık düzeylerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın hedef kitlesini oluşturan muhasebe meslek mensuplarına demografik ve finansal bilgilere ilişkin soruların yer aldığı anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda meslek mensuplarının kavramsal ve güncel konular açısından yeterli düzeyde bilgileri bulunmadığı ancak finansal okuryazarlık düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Salman ve Esmeray (2020), “*Finansal Okuryazarlık: Muhasebe ve Finansman Eğitimi Alan Öğrencilere Yönelik Bir Araştırma*” isimli yapmış oldukları çalışmalarında lisans ve ön lisans düzeyinde eğitim gören öğrencilerin belirlenen parametreler ile finansal okuryazarlık seviyeleri arasında fark bulunup bulunmadığını belirlemeyi ve hedef kitleyi oluşturan öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyelerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu ve Uygulamalı Bilimler Fakültesi’nde muhasebe ve finansman eğitimi alan öğrenciler üzerinde anket çalışması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, öğrencilerin kredi kartı kullanımına bağlı olarak finansal okuryazarlık seviyelerinin değişmediği, ancak internet bankacılığı kullanımına bağlı olarak finansal okuryazarlık seviyelerinin değiştiği gözlemlenmiştir. Buna ilaveten öğrencilerin eğitim gördükleri bölüm ve sınıfları dikkate alındığında verdikleri cevapların doğruluğu ile finansal okuryazarlık seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Arslan (2020), “*Üniversite Öğrencilerinde Finansal Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği*” isimli yapmış olduğu çalışmada üniversite eğitimi alan öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyesini ve finansal okuryazarlığın demografik özelliklerle bağlantılı olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma,

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerine anket çalışması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde, öğrencilerin %56,7'sinin finansal okuryazarlık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bayan öğrenciler ile erkek öğrenciler kıyaslandığında bayan öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bölümler bazında bakıldığında ise en başarılı bölümün Bankacılık bölümü olduğu en başarısız bölümün ise İşletme bölümü olduğu ortaya konulmuştur.

Oktay ve Göker (2020), "*Finansal Okuryazarlık Düzeyinin Bireylerin Tasarruf Eğilim Üzerindeki Etkisi: Kırıkkale Üniversitesi Akademik ve İdari Personeli Üzerine Bir Araştırma*" isimli yapmış oldukları çalışmalarında finansal okuryazarlık seviyesinin bireylerin tasarruf eğilimi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda Kırıkkale Üniversitesinde bulunan fakülteler ve yüksekokullarda görev yapan 438 akademik ve idari personel üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda temel düzey ve ileri düzey finansal okuryazarlık düzeyi ile tasarruf eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

## **4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, muhasebe meslek mensuplarının ve yardımcılarının demografik özellikleri ile finansal okuryazarlık seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek ve muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının finansal okuryazarlık başarı düzeylerini belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini muhasebe meslek mensupları ve yardımcıları; örneklemini ise Niğde ilinde faaliyet gösteren 78 muhasebe meslek mensubu ve yardımcıları oluşturmaktadır.

### **4.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Araştırmada verilerin toplanabilmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki ayrı bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde muhasebe meslek mensuplarının demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde ise finansal okuryazarlık düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Veriler, örneklem olarak seçilen Niğde ilinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensupları ve yardımcıları ile karşılıklı bir şekilde görüşülerek yazılı anket sorularına cevap alınmak suretiyle elde edilmiştir. Anket uygulamasında ana kütleyi oluşturan 127 muhasebe meslek mensubundan, covid-19 salgını ve iş yoğunluğu nedeniyle, anketlerden 78 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir. Verilerin toplanması ise 3 aylık bir çalışma süreci sonucunda tamamlanabilmiştir.

#### 4.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Toplanan verilerin analiz edilebilmesi için SPSS 26.0 paket programından faydalanılmıştır. Öncelikle anket sonuçları SPSS veri tabanına girilmiştir. Daha sonra ankette yer alan demografik özelliklere ilişkin sorular için frekans ve yüzdesel dağılımlar gibi değerlere yer verilmiştir. Finansal okuryazarlık düzeylerinin tespit edilmesine ilişkin 37 sorunun yer aldığı kısımda ise ifadelerin frekansı, yüzdesi ve ortalamaları hesaplanmıştır. Sonrasında ise hipotezlerin test edilebilmesi için t- testi (Independent – Samples T Test) ve tek yönlü varyans (One- Way ANOVA) testi kullanılmıştır. Son olarak ise elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

**H1:** Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının, *cinsiyetleri* ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadeler katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H2:** Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının, *yaşları* ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadeler katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H3:** Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının, *eğitim seviyeleri* ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadeler katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H4:** Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının, *medeni halleri* ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadeler katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H5:** Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının, *aylık gelir düzeyleri* ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadeler katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H6:** Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının, *çalışma süreleri* ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadeler katılma düzeyleri arasında fark vardır.

### 5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırma bulguları analiz edilmiştir. Öncelikli olarak araştırmaya katılım sağlayanların demografik özellikleri sunulmuştur. Daha sonra ise anket formunda yer alan sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı ele alınarak, analiz sonuçları sunulmuştur.

Ankete katılım sağlayan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, aylık gelir düzeyi ve çalışma sürelerini belirlemek amacıyla hazırlanan sorulara verilen cevaplar aşağıda ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.** Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Cinsiyetleri	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	22	28.2
Erkek	56	71.8
Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Yaşları	Sayı	Yüzde (%)
25 yaş altı	16	20.5
26-35 yaş	20	25.6
36-45 yaş	25	32.1
46 -55 yaş	11	14.1
56 yaş v üzeri	6	7.7
Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Eğitim Durumları	Sayı	Yüzde (%)
Ön Lisans	7	9
Lisans	66	84.6
Yüksek Lisans	5	6.4
Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Medeni Halleri	Sayı	Yüzde (%)
Evli	49	62.8
Bekar	29	37.2
Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Aylık Gelir Düzeyleri	Sayı	Yüzde (%)
3.000,00 TL ve Altı	22	28,2
3.001,00TL - 6.000,00 TL	21	26.9
6.001,00 TL -9.000,00 TL	18	23.1
9.001,00 TL -12.000,00 TL	8	10.3
12.001,00 TL ve Üzeri	9	11.5
Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Çalışma Süreleri	Sayı	Yüzde (%)
5 Yıl ve Altı	25	32.1
6 -10 Yıl	15	19.2
11-15 Yıl	20	25.6
16- 20 Yıl	0	-
21 ve Üzeri Yıl	18	23.1

Tablo 1’de yer alan sonuçlara göre, ankete katılım sağlayan muhasebe meslek mensupları ve yardımcıların %28.21’inin kadın, %71.79’unun ise erkeklerden oluştuğu; %20.51’inin 25 yaş ve altı, %25.64’ünün 26-35 yaş aralığında, %32.05’inin 36-45 yaş aralığında, %14.10’unun 46-55 yaş aralığında, %7.69’unun ise 55 yaş ve üzeri olduğu; muhasebe meslek mensupları ve yardımcıların %8.97’sinin ön lisans %84.62’sinin lisans ve %6.41’inin ise yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları; %62.82’sinin evli, %37.18’nin bekar olduğu; %26.92’sinin 3.000 TL ve altı, %26.92’si 3001 TL- 6.000 TL, %23.06’sının 6001 TL- 9.000 TL, %10.26’sının 9001 – 12.000 TL, %11.54’ünün ise 12.001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olduğu %32.05’inin 5 yıl ve daha kısa %19.23’ünün 6 yıl – 10 yıl arası, %25.64’ünün 11 yıl – 15 yıl arası, %0’ının 16 yıl- 21 yıl arası, %23.08’inin ise 21 yıl ve üzeri bir sürede çalışma hayatında yer aldıkları tespit edilmiştir.

Niğde ilinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensupları ve yardımcıların finansal okuryazarlık düzeylerinin tespit edilmesine ilişkin hazırlanan ifadelerle katılım düzeylerinin analiz edilmesinde ise hesaplanan ortalamalar; 4.25-5 arası kesinlikle katılıyorum, 3.25-4.24 arası katılıyorum, 2.25-3.24 arası ne katılıyorum ne katılmıyorum, 1.25-2.24 arası katılmıyorum ve 1.24’e kadar kesinlikle katılmıyorum şeklinde değerlendirilmek suretiyle analiz yapılmıştır.

**Tablo 2.** Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Finansal Okuryazarlık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Oluşturulan İfadelere Katılım Düzeylerinin Dağılımı

İFADELER <sup>3</sup>	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )	ORTALAMA
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Haftalık ve aylık harcama planları yaparım.	41 (52.6)	21 (26.9)	10 (12.8)	4 (5.1)	2 (2.6)	4.21
Bir şey satın alırken finansal durumumu dikkate alırım.	46 (59.0)	24 (30.8)	6 (7.7)	1 (1.3)	1 (1.3)	4.44
Harcamalarımı kontrol etmekte zorlanırım.	22 (28.2)	13 (16.7)	7 (9.0)	20 (25.6)	16 (20.5)	3.06
Kişisel harcamalarımı not eder ve kontrol ederim.	30 (38.5)	18 (23.1)	13 (16.7)	11 (14.1)	(7.7)	3.70
Kredi kartımı kullanırken ne kadar para harcayacağımı belirlerim.	29 (37.2)	27 (34.6)	5 (6.4)	9 (11.5)	8 (10.3)	3.76
Faturalarımı geciktirmeden öderim.	52 (66.7)	21 (26.9)	2 (2.6)	1 (1.3)	2 (2.6)	4.53
Mali durumumu kontrol etmekten memnun olurum.	35 (44.9)	30 (38.5)	10 (12.8)	0 (0.0)	(3.8)	4.20
Alışveriş yaparken fiyat kıyaslaması yaparım.	30 (38.5)	31 (39.7)	9 (11.5)	4 (5.1)	4 (5.1)	4.01
Tasarruf yaptığım için bazı pahalı şeyleri alabilirim.	19 (24.4)	35 (44.9)	12 (15.4)	6 (7.7)	6 (7.7)	3.70
Yüksek tutarlı satın alımlardan önce mali durumumu analiz ederim	35 (44.9)	33 (42.3)	6 (7.7)	0 (0.0)	4 (5.1)	4.21
Ani kararlar alışveriş yaparım.	17 (21.8)	25 (32.0)	19 (24.4)	10 (12.9)	7 (9.0)	3.44

<sup>3</sup> Anket oluşturulurken; Dağdelen (2017), “Finansal Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesi ve Aydın İlindeki Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Üzerine Bir Uygulama” isimli çalışmasından yararlanılmıştır.

Harcamalarım için param olmadığında kredi kartımı ya da ek hesabımı kullanırım.	16 (20.6)	27 (34.6)	16 (20.6)	3 (3.9)	16 (20.6)	3.30
Paramı en iyi nasıl yöneteceğim konusunda endişe duyarım.	15 (19.2)	20 (25.6)	23 (29.5)	14 (17.9)	6 (7.7)	3.30
Beklenmedik durumlarda kullanabilmek için aylık gelirimün üç katı mali kaynağım vardır.	22 (28.2)	15 (19.2)	18 (23.1)	16 (20.5)	7 (9.9)	3.37
Ekstra faizden kaçınmak için kredi kartlarımı tam zamanında öderim.	37 (47.4)	26 (33.3)	6 (7.7)	5 (6.4)	4 (5.1)	4.11
Harcamalarımı yönetmede etkili olmak için uzun vadeli finansal hedefler koyarım.	24 (30.8)	30 (38.5)	14 (17.9)	6 (7.7)	4 (5.1)	3.82
Harcamalarım için haftalık ve aylık planlara uyarım.	27 (34.6)	31 (39.7)	9 (11.5)	6 (7.7)	5 (6.4)	3.88
Finansal ürünleri paramı tasarruf etmek ve peşin alışveriş yapmak için satın alırım.	27 (34.6)	24 (30.8)	18 (23.1)	6 (7.7)	3 (3.8)	3.84
Olası borç ve hatalardan kaçınmak için kredi kartımı ve faturalarımı kontrol ederim.	34 (43.6)	30 (38.5)	9 (11.5)	1 (1.3)	4 (5.1)	4.14
Harcamalarımda zorunlu ihtiyaçlarıma öncelik veririm.	46 (59.0)	25 (32.1)	3 (3.8)	2 (2.6)	2 (2.6)	4.42
Kredi kartına taksit uygulaması harcamalarımı artırır.	23 (29.5)	26 (33.3)	12 (15.4)	10 (12.8)	7 (9.0)	3.61
Satın alınan ürünlerin fatura, fiş, garanti belgelerini saklarım.	34 (43.9)	27 (34.6)	13 (16.7)	1 (1.3)	3 (3.8)	4.12
Bugün paramı tuttuğum yol geleceğimi etkileyecektir.	43 (55.1)	24 (30.8)	8 (10.3)	1 (1.3)	2 (2.6)	4.34
Bütçeye uymak önemlidir.	42 (53.8)	27 (34.6)	3 (3.8)	2 (2.6)	4 (5.1)	4.29
Taksitli alışveriş yaparken uygun taksit seçeneklerini karşılaştırmak önemlidir.	36 (46.2)	28 (35.9)	8 (10.3)	2 (2.6)	4 (5.1)	4.15
Kredi kartı borcunun tamamını ödemek önemlidir.	43 (55.1)	25 (32.1)	5 (6.4)	2 (2.6)	3 (3.8)	4.32
Uzun vadede hedeflere ulaşmak için düzenli yatırım yapmak önemlidir.	41 (52.6)	29 (37.2)	5 (6.4)	1 (1.3)	2 (2.6)	4.35
Gelecek için finansal hedefler belirlemek önemlidir.	44 (56.4)	27 (34.6)	4 (5.1)	1 (1.3)	2 (2.6)	4.41

Aylık tasarruf yapmak önemlidir.	41 (52.6)	28 (35.9)	6 (7.7)	0 (0.0)	3 (3.8)	4.33
Aylık harcama planı yapmak ve uyum sağlamak önemlidir.	35 (44.9)	37 (47.4)	5 (6.4)	0 (0.0)	1 (1.3)	4.34
Geliri arttırmanın yolu parayı akıllıca kullanmaktır.	40 (51.3)	34 (43.6)	3 (3.8)	0 (0.0)	1 (1.3)	4.43
Kredi kartının maksimum limitine ulaşılmaması gerekir.	34 (43.6)	28 (35.9)	9 (11.5)	2 (2.6)	5 (6.4)	4.07
Düzenli olarak tasarruf yapılmalıdır.	28 (35.9)	33 (42.3)	12 (15.4)	1 (1.3)	4 (5.1)	4.02
Beklenmedik durumlar için kenara para koyulması gereklidir.	40 (51.3)	31 (39.8)	4 (5.1)	0 (0.0)	3 (3.8)	4.34
Borcum varken yeni bir borca girmek kötü bir durumdur.	37 (47.4)	27 (34.6)	9 (11.5)	2 (2.6)	3 (3.8)	4.19
Yüksek miktardaki harcamalar için borçlanılabilir. (EV, ARABA)	25 (32.1)	29 (37.2)	13 (16.7)	6 (7.7)	5 (6.4)	3.80
Alışverişte kredi kartı kullanmak kolaylık sağlar.	32 (41.0)	21 (26.9)	12 (15.4)	3 (3.8)	10 (12.8)	3.79

Tablo 2’de görüldüğü üzere, muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelerden;

“Haftalık ve aylık harcama planları yaparım.” ifadesine ortalama 4.21 ile “Katılıyorum”,

“Bir şey satın alırken finansal durumumu dikkate alırım.” ifadesine ortalama 4.44 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Harcamalarımı kontrol etmekte zorlanırım.” ifadesine ortalama 3.06 ile “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”,

“Kişisel harcamalarımı not eder ve kontrol ederim.” ifadesine ortalama 3.70 ile “Katılıyorum”,

“Kredi kartımı kullanırken ne kadar para harcayacağımı belirlerim.” ifadesine ortalama 3.76 ile “Katılıyorum”,

“Faturalarımı geciktirmeden öderim.” ifadesine ortalama 4.53 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Mali durumumu kontrol etmekten memnun olurum.” ifadesine ortalama 4.20 ile “Katılıyorum”,

“Alışveriş yaparken fiyat kıyaslaması yaparım.” ifadesine ortalama 4.01 ile “Katılıyorum”,



“Tasarruf yaptığım için bazı pahalı şeyleri alabilirim.” ifadesine ortalama 3.70 ile “Katılıyorum”,

“Yüksek tutarlı alımlardan önce mali durumumu analiz ederim.” ifadesine ortalama 4.21 ile “Katılıyorum”,

“Ani kararlar alışıveriş yaparım” ifadesine ortalama 3.44 ile “Katılıyorum”,

“Harcamalarım için param olmadığında kredi kartımı ya da ek hesabımı kullanırım.” ifadesine ortalama 3.30 ile “Katılıyorum”,

“Paramı en iyi nasıl yöneteceğim konusunda endişe duyarım.” ifadesine ortalama 3.30 ile “Katılıyorum”,

“Beklenmedik durumlarda kullanabilmek için aylık gelirim üç katı mali kaynağım vardır.” ifadesine ortalama 3.37 ile “Katılıyorum”,

“Ekstra faizden kaçınmak için kedi kartlarımı tam zamanında öderim.” ifadesine ortalama 4.11 ile “Katılıyorum”,

“Harcamalarımı yönetmede etkili olmak için uzun vadeli finansal hedefler koyarım.” ifadesine ortalama 3.82 ile “Katılıyorum”,

“Harcamalarım için haftalık ve aylık planlar yaparım.” ifadesine ortalama 3.88 ile “Katılıyorum”,

“Finansal ürünleri paramı tasarruf etmek ve peşin alışveriş yapmak için satın alırım.” ifadesine ortalama 3.84 ile “Katılıyorum”

“Olası borç ve hatalardan kaçınmak için kredi kartımı ve faturalarımı kontrol ederim.” ifadesine ortalama 4.14 ile “Katılıyorum”

“Harcamalarımda zorunlu ihtiyaçlarıma öncelik veririm.” ifadesine ortalama 4.42 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Kredi kartına taksit uygulaması harcamalarımı arttırır.” ifadesine ortalama 3.61 ile “Katılıyorum”,

“Satın alınan ürünlerin fatura, fiş, garanti belgelerini saklarım.” ifadesine ortalama 4.12 ile “Katılıyorum”,

“Bugün paramı tuttuğum yol geleceğimi etkileyecektir.” ifadesine ortalama 4.34 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Bütçeye uymak önemlidir.” ifadesine ortalama 4.29 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Taksitli alışveriş yaparken uygun taksit seçeneklerini karşılaştırmak önemlidir.” ifadesine ortalama 4.15 ile “Katılıyorum”,

“Kredi kartı borcunun tamamını ödemek önemlidir.” ifadesine ortalama 4.32 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Uzun vadede hedeflere ulaşmak için düzenli yatırım yapmak önemlidir.” ifadesine ortalama 4.35 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Gelecek için finansal hedefler belirlemek önemlidir.” ifadesine ortalama 4.41 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Aylık tasarruf yapmak önemlidir.” ifadesine ortalama 4.33 ile “Kesinlikle Katılıyorum”

“Aylık harcama planı yapmak ve uyum sağlamak önemlidir.” ifadesine ortalama 4.34 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Geliri arttırmanın yolu parayı akıllıca kullanmaktır” ifadesine ortalama 4.43 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Kredi kartının maksimum limite ulaşmaması gerekmektedir.” ifadesine ortalama 4.07 ile “Katılıyorum”,

“Düzenli olarak tasarruf yapılmalıdır.” ifadesine ortalama 4.02 ile “Katılıyorum”,

“Beklenmedik durumlar için kenara para koyulması gereklidir.” ifadesine ortalama 4.34 ile “Kesinlikle Katılıyorum”,

“Borcum varken yeni bir borca girmek kötü bir durumdur.” ifadesine ortalama 4.19 ile “Katılıyorum”,

“Yüksek miktardaki harcamalar için borçlanılabilir.” ifadesine ortalama 3.80 ile “Katılıyorum”,

“Alışverişte kredi kartı kullanmak kolaylık sağlar.” ifadesine ortalama 3.79 ile “Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Araştırmamızda oluşturulan hipotezler ise, t- testi (Independent – Samples T Test) ve tek yönlü varyans (One- Way ANOVA) yöntemleri ile test edildikten sonra aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

**Tablo 3.** Muhasebe Meslek Mensupları ve Yardımcılarının Demografik Özelliklerine Göre Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Oluşturulan İfadelere Katılma Düzeylerinin Değişimi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Cinsiyet	Kadın	22	4,40	0,59	0,011	0,318
	Erkek	56	4,23	0,73		
Yaş	25 yaş altı	16	4,31	0,60	0,640	0,635
	26-35	20	4,30	0,47		
	36-45	25	4,16	0,94		
	46-55	11	4,27	0,64		
	56 ve Üzeri	6	4,66	0,51		
Eğitim	Ön Lisans	7	4,57	0,53	1,008	0,369
	Lisans	66	4,27	0,59		
	Yüksek Lisans	5	4,00	1,73		
Medeni Hal	Evli	49	4,32	0,62	0,001	0,469
	Bekâr	29	4,20	0,81		
Aylık Gelir Düzeyi	3.000,00 TL ve Altı	22	4,31	0,56	0,358	0,837
	3.001,00 TL-6.000,00 TL	21	4,14	0,65		
	6.001,00 TL-9.000,00 TL	18	4,33	1,02		
	9.001,00 TL-12.000,00 TL	8	4,25	0,46		
	12.001,00 TL ve Üzeri	9	4,44	0,52		
Çalışma Süresi	5 yıl ve Altı	25	4,32	0,55	4,264	0,008
	6-10 yıl	15	4,53	0,51		
	11-15 yıl	20	3,85	0,93		
	16-20 yıl	.	.	.		
	21 yıl ve Üzeri	18	4,50	0,51		

Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının **cinsiyetlerine göre** finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla t-testi (Independent- Samples T Test) kullanılmıştır. Elde edilen ortalama değerler erkek katılımcılar için 4.23 olarak tespit edilirken, kadın katılımcılar için 4.40 olarak tespit edilmiştir. P değeri ise 0.318 olarak elde edilmiştir. Elde edilen P değeri 0,05 değerinden büyük

olduğu için ankete katılım sağlayan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının cinsiyetleri ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile **H1 hipotezi reddedilmiştir.**

Meslek mensupları ve yardımcılarının **yaşlarına göre** finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla yaş grubu ikiden fazla olduğu için parametrik yöntemlerden tek önlü varyans (One-Way ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen ortalama değerler; 25 yaş ve altı için 4.31, 26-35 arası yaş için 4.30, 36-45 arası yaş için 4.16, 46-55 yaş için 4.27, 56 yaş ve üzeri için ise 4.66 olarak tespit edilmiştir. P değeri ise 0.635 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen P değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için ankete katılım sağlayan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının yaşları ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile **H2 hipotezi reddedilmiştir.**

Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının **eğitim seviyelerine göre** finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla tek yönlü varyans (One- Way ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen ortalama değerler; ön lisans düzeyi için 4.57, lisans düzeyi için 4.27, yüksek lisans düzeyi için 4.00 olarak tespit edilmiştir. P değeri ise 0.369 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen P değeri, 0,05 değerinden büyük olduğu için ankete katılım sağlayan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının eğitim seviyeleri ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile **H3 hipotezi reddedilmiştir.**

Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının **medeni durumlarına göre** finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla değişken sayısı ikinin üzerinde olmadığı için t testi (Independent – Samples T Test) kullanılmıştır. Elde edilen ortalama değerler evliler için 4.32 olarak tespit edilirken, bekarlar için 4.20 olarak tespit edilmiştir. P değeri ise 0.469 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen P değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için büyük olduğu için ankete katılım sağlayan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının medeni durumları ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile **H4 hipotezi reddedilmiştir.**

Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının **aylık gelir düzeylerine göre** finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere katılım düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla değişken sayısı ikiden fazla olduğu için tek yönlü varyans (One- Way ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen ortalama değerler; 3.000 TL ve altı aylık gelire sahip olanlar için 4.31, 3.001 TL - 6.000 TL aylık gelire sahip olanlar için 4.14, 6.001 TL -

9.000 TL aylık gelire sahip olanlar için 4.33, 9.001 TL – 12.000 TL aylık gelire sahip olanlar için 4.25, 12.001 TL ve üstü aylık gelire sahip olanlar için ise 4.44 olarak tespit edilmiştir. P değeri ise 0.837 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen P değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için ankete katılım sağlayan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının aylık gelirleri ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelerle katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile **H5 hipotezi reddedilmiştir.**

Muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının **çalışma sürelerine göre** finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelerle katılım düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla değişken sayısı ikiden fazla olduğu için tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen ortalama değerler; 5 yıl ve altında çalışanlar için 4.32, 6-10 yıl arası çalışanlar için 4.53, 11-15 yıl arası çalışanlar için 3.85, 16-20 yıl çalışanlar için 0, 20 yıl ve üzerinde çalışanlar için ise 4.50 olarak tespit edilmiştir. P değeri ise 0.008 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen P değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için ankete katılım sağlayan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının çalışma süreleri ile finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelerle katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile **H6 hipotezi kabul edilmiştir.**

Elde edilen araştırma sonuçları analiz edildiğinde, Niğde ilinde faaliyet göstermekte olan muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının finansal okuryazarlık düzeylerinin yüksek olduğu, finansal okuryazarlık konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi oldukları, yaptıkları işlemlerde finansal tutum içerisinde hareket ettikleri söylenebilir.

## **6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Günümüzde bireylerin büyük bir çoğunluğu, finansal kaynaklar hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi değildir. Bilgi yetersizliğinden dolayı birçok birey finansal planlar yapamamakta ve doğru finansal kararlar alamamaktadır. Bunun sonucunda ise bireylerin ve toplumun refah seviyesi düşmektedir. Yaşanan bu olumsuz duruma son verebilmek adına finansal okuryazarlık kavramı ulusal ve uluslararası yazınında önemli hale gelmeye başlamıştır. Finansal okuryazarlık bireylerin sahip oldukları finansal kaynakları doğru bir şekilde yönetebilmesini sağlayacak bilgilere, becerilere, tutum ve davranışlara sahip olmasıdır. Finansal okuryazar olan bireyler doğru kararlar alarak karşılaşılabilecekleri sorunları minimuma indirebilirler.

Son zamanlarda dünya genelinde yaşanan gelişmeler ile birlikte bireylerin finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemek ve gelişimini sağlamak önemli hale gelmiştir. Finansal okuryazarlık konusu, yatırım, tasarruf, bütçe gibi birçok finansal unsuru kapsayan bir konu olmasından ötürü bu konu üzerinde birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Ancak bu konuda muhasebe meslek mensupları üzerinde gerçekleştirilen araştırma ve çalışmalar sınırlıdır. Muhasebe meslek mensupları toplumun farklı

kesimlerine hizmet veren önemli mesleklerden biridir. Meslek mensuplarının hizmet verdikleri mükellefler ve işletmelere doğru ve güvenilir bilgiler sunmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmeleri için ise finansal okuryazarlık düzeylerinin yüksek olması en önemli kriterdir.

Bu çalışma ile Niğde ilinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının finansal okuryazarlık düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın yapılması için meslek mensupları ve yardımcılarının finansal okuryazarlık düzeyleri ölçülmeye çalışılırken aynı zamanda finansal okuryazarlığın cinsiyet, yaş, eğitim seviyeleri, medeni durumları, aylık gelir düzeyleri, çalışma süreleri gibi demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediği ortaya konulmuştur.

Araştırma kapsamında verilere uygulanan bağımsız örneklem T testi ve Anova analizleri doğrultusunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

1. Muhasebe meslek mensubu ve yardımcılarının ankete verdikleri toplam puan bazında, cinsiyet faktörünün etkisini incelemek amacıyla T testi yapılmış ve yapılan T testi sonucunda cinsiyet faktörünün finansal okuryazarlık düzeyi üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.
2. Muhasebe meslek mensubu ve yardımcılarının ankete verdikleri toplam puan bazında, yaş faktörünün etkisini incelemek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) testi yapılmış ve yapılan test sonucunda yaş faktörünün finansal okuryazarlık düzeyi üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
3. Muhasebe meslek mensubu ve yardımcılarının ankete verdikleri toplam puan bazında, eğitim seviyesi faktörünün etkisini incelemek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) testi yapılmış ve yapılan test sonucunda eğitim seviyesi faktörünün finansal okuryazarlık düzeyi üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
4. Muhasebe meslek mensubu ve yardımcılarının ankete verdikleri toplam puan bazında, medeni durum faktörünün etkisini incelemek amacıyla T testi yapılmış ve yapılan T testi sonucunda medeni durum faktörünün finansal okuryazarlık düzeyi üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
5. Muhasebe meslek mensubu ve yardımcılarının ankete verdikleri toplam puan bazında, gelir düzeyi faktörünün etkisini incelemek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) testi yapılmış ve yapılan test sonucunda gelir düzeyi faktörünün finansal okuryazarlık düzeyi üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
6. Muhasebe meslek mensubu ve yardımcılarının ankete verdikleri toplam puan bazında, çalışma süresi faktörünün etkisini incelemek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) testi yapılmış ve yapılan test sonucunda çalışma süresi faktörünün finansal okuryazarlık düzeyi üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte araştırmadan elde edilen veriler ve analiz sonuçları incelendiğinde Niğde ilinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensupları ve yardımcılarının finansal okuryazarlık

düzeylerinin istenilen düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olması bu duruma en büyük etken olarak gösterilebilir. Ancak, meslek odası tarafından verilen finansal eğitimlerle finansal okuryazarlık düzeyinin daha da arttırılabileceği unutulmamalıdır. Zira finansal okuryazarlık düzeyi yüksek olan muhasebe meslek mensupları ve yardımcıları finansal refahın sağlamlasında büyük rol oynayacaktır.

Bu çalışma, sadece Niğde ilinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensupları ve yardımcıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile elde edilen sonuçların genelleştirilmesinin doğru olmadığı kanaatindeyiz. Bu sebeple de sonuçların genelleştirilebilmesi için bu çalışmanın Türkiye genelinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensupları ve yardımcıları üzerine gerçekleştirilmesi tarafımızca önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Arslan, Ö. (2020). Üniversite öğrencilerinde finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 227-257.

Baysa, E., Karaca S.S. (2016). Finansal okuryazarlık ve banka müşteri segmentasyonları üzerine bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (71),109-126.

Biçer, E.B., Altan, F. (2016). Öğrencilerinin finansal okuryazarlık ile ilgili tutum ve davranışlarının değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 501-1517.

Cihangir, M., Ergin, E. (2015). Finansal okuryazarlığın temel düzeyde incelenmesi: Osmaniye ilinde ankete dayalı bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), 492-511.

Coşkun, S. (2016). Üniversite öğrencilerinin finansal davranış ve tutumlarının belirlenmesi: finansal okuryazarlık algıları üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2257-2258.

Çam, A. V., ve Barut, A. (2015). Finansal okuryazarlık düzeyi ve davranışları: Gümüşhane Üniversitesi önlisans öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 4(7), 63-72.

Çömlekçi, İ. (2017). İslami finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesi: Katılım bankalarının müşterileri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(63), 1423-1439.

Dağdelen, T. (2017). *Finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesi ve Aydın ilindeki serbest muhasebeci mali müşavirler üzerine bir uygulama* (Tez No. 472186) [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

Dilek, S., Küçük, O., Eleren, A. (2016). Kastamonu Üniversitesi öğrencilerinin ekonomi okuryazarlığı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 1865-1878.

Doğan, M. (2019). Türkiye finansal okuryazarlık araştırması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54 (4), 1602-1620.

Elmas, B. ve Yılmaz, H. (2016). Finansal okuryazarlık: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri üzerine bir çalışma. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 116-140.

Ergün, B., Şahin, A., Ergin, E. (2014). Finansal okuryazarlık: işletme bölümü öğrencileri üzerine bir çalışma. *The Journal of International Social Research*, 7(34), 847-863.

Ergün, K. (2018). *Üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlığı: Balıkesir Üniversitesi örneği* (Tez No. 527973) [Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

Eskici, Y. (2014). *Seçilmiş ülke örnekleriyle finansal okuryazarlığın önemi ve tasarruflar üzerindeki etkileri*, [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.

Gerek, S., Kurt, A.A. (2011). Ekonomi okuryazarlığı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 59-73.

Göker, İ.E., Oktay, M. (2020). Finansal okuryazarlık düzeyinin bireylerin tasarruf eğilim üzerindeki etkisi: Kırıkkale Üniversitesi akademik ve idari personeli üzerine bir araştırma. *İşletme Akademisi Dergisi*, 1(1), 34-55.

<http://www.kto.org.tr/d/file/ekonomik-gelecegi-sekillendirme-becerisi-finansal-okuryazarlik.pdf>

Kaderli, Y., Gümüş, U.T., Danışman, E. (2018). Finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesi: Türk silahlı kuvvetleri emekli personeli üzerinde bir araştırma. *Finans ve Bankacılık Çalışmaları Dergisi*, 5(5), 52-70.

Kılıç, Y., Ata, H.A. ve Seyrek, İ.H. (2015). Finansal okuryazarlık: üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (66), 129-150.

Mercan, N., Oyur, E., Altınay A., Aksanyar Y. (2012). Ekonomi okuryazarlığına yönelik bir araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*,4(2), 109-118.

Öztürk, M.E., Yalçın, Z. (2019). Finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesine yönelik Türkiye’de üniversite öğrencilerine yönelik yapılan çalışmalar. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 83-98.

Salman, Ü.N., Esmeray, A. (2020). Finansal okuryazarlık: muhasebe ve finansman eğitimi alan öğrencilere yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2002-2016.

Sandal, A., Yalçın, Z. (2020). S.M.M.M’lerin finansal okuryazarlık ve finansal tablo okuryazarlık düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Tunceli ve Elazığ örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2216-2230.

Temizel, F., Bayram, F. (2011). Finansal okuryazarlık: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 73-86.

Tetik, N. (2019). Türkiye’nin finansal okuryazarlık düzeyi: literatür taraması ve sonuçların değerlendirilmesi. *Journal of Turkish Studies*, 14(6), 3505-3524.

Yücel, S., Çiftçi N. (2018). Üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 143-161.



Article Type / Makale Türü  
Derleme Makalesi - Review  
Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
04.13.2022 / 13.04.2022

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022



## LEADERSHIP APPROACHES IN THE HOTEL INDUSTRY AND EXPECTATIONS OF PERSONNEL FROM THE LEADER\*

Çetin BEKTAŞ<sup>1</sup>

**ABSTRACT:** Wherever people live together, there is naturally a management phenomenon. Where there is management, there is leadership. The issue of leadership in the hotel industry is handled within the "directing function" in management. This function plays a very important role in directing personnel to work. Recognition of staff and collaboration with them is necessary for leadership to be effective. In addition, some contemporary methods should be applied for effective leadership in the hotel industry. Because traditional methods are not always valid in a constantly changing environment. Leadership also needs to be reconsidered according to changing environmental conditions. When the literature on leadership in the hotel industry is examined, there are many studies on both classical leadership approaches and modern leadership approaches. In these studies, modern leadership approaches are explained with different aspects. The general aim of this study is to investigate leadership approaches in the hotel industry and to reveal the expectations of the staff from the leader. However, in this study, we tried to explain leadership and modern leadership approaches in the hotel industry. Moreover, we explained the effective leadership characteristics and expectations from the modern leader.

**Keywords:** *The Hotel Industry, Leadership, Modern Leader.*

\* This article has been developed and translated from my Turkish article i.e, "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2016, 2 (7), 43-53.  
[https://webadmin.selcuk.edu.tr/BirimDosyalar/Dosyalar/aksehir\\_my/AKMYOSBD-2016%20-%207.pdf](https://webadmin.selcuk.edu.tr/BirimDosyalar/Dosyalar/aksehir_my/AKMYOSBD-2016%20-%207.pdf)

1. Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa University Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Business Administration E-Mail: [cetin.bektas@gop.edu.tr](mailto:cetin.bektas@gop.edu.tr) <https://orcid.org/0000-0002-0078-3462>.

## INTRODUCTION

The leadership approach in the hotel industry is one of the basic subjects of management science. Wherever there is a human community, there is management and leadership talk on it. Leadership behavior in the hotel industry starts with the leader directing his followers to a specific goal. Motivation and communication techniques also play an important role in guiding the leader's followers. In other words, the two most important issues that support leadership are motivation and communication.

The main purpose of this study is to investigate leadership approaches in the hotel industry. Moreover, to examine the expectations that staff has from his leader in the hotel industry. And effective leadership characteristics in the hotel industry are explained and shown in a model.

Document analysis, an important research tool was used for this study. It is one of the social research methods, that refers to the several techniques involved in scrutinizing and interpreting data created from the examination of documents and records relevant to a particular study. In other words, document review or analysis can be a research method on its own (Yıldırım and Şimşek; 2006:187).

Since this research focuses on leadership approaches in the hotel industry; it examines the subject more specifically. There are many publications in the literature related to leadership in the hotel industry. However, we hope that this study will contribute to the literature as it is mainly focused on the hotel industry.

First of all, the leadership traits approach, behavioral approach and contingency approach are explained. Then, contemporary leadership approaches are discussed, which include transactional leadership, transformational leadership, charismatic leadership, strategic leadership and servant leadership. This article explains the employee's expectations from the modern leader in the hotel industry. The behavioral traits were mostly expected from the modern leader by the staff; which includes the leader's being fair, being truthful, building trust in the staff, training the staff, motivating the staff and empowering the staff.

### 1. LEADERSHIP IN THE HOTEL INDUSTRY AND THE MAIN CHARACTERISTICS OF A LEADER

Generally, a manager and a leader are referred to as the same, but there are some differences between their roles. "The focus of the manager lies in controlling, emphasizing rules and regulations, and creating stability. On the other hand, leaders look at creating their vision and guiding their employees towards them. A leader encourages and motivates staff members by helping them to align their individual needs with the overall goals of the department and organization" (Spitzbart, 2013:69).

Researchers tried to explain leadership in the hotel industry from many different aspects such as characteristics, process, interaction, power, relationship, aspects of the separation from the manager, and effectiveness. However, the most researched aspect of leadership has been the subject of "leadership

effectiveness" (Sayılı and Baytok, 2014:7). In previous research, researchers are trying to determine to what extent the leader can reach the goals that his followers set. In other words, if the degree of achieving the goals is high, the leader is successful, otherwise, the leader is unsuccessful. Moreover, which behavior of the leader is more effective is a matter of constant debate.

When generally evaluated which characteristics a leader should have? Are the relations between the leader and his followers permanent? How does the communication between the leader and his followers work? Numerous experimental studies have been carried out on this subject and a theory called the "properties approach" has been put forward. Considering the characteristics approach, the personal characteristics of the leader make him effective. The characteristics generally include conceptual ability, intelligence, credibility, reliability, accuracy, empathy, and listening skills (Sayılı and Baytok, 2014:19):

- **Conceptual Ability:** This ability is one of the most important characteristics of a leader. Conceptual talent is vital to producing a management strategy. Therefore, the leader must have conceptual ability.

- **Intelligence:** Intelligence is also defined as intellectual ability. Intelligence is the most impressive and defining feature that distinguishes a person from others. This feature provides the leader with advantages such as getting to know other people, understanding them, problem-solving capacity, creating new ideas, and learning skills.

- **Credibility:** Credibility is one of the most important reasons for the followers to accept the leader.

- **Trust:** Trust is a leader's most important source of reputation. When a leader loses the trust of his followers, he loses his leadership power. Therefore, to build trust, the leader must use both material and socio-psychological factors effectively. In a business where trust is established, both the staff and the leader can achieve common goals.

- **Truthfulness:** Truthfulness is one of the most important social capitals of the leader. With this social capital, the leader gains the trust of his followers and successfully carries out the directing activity. Therefore, what the leader says and does should be in harmony with each other.

- **Empathy:** Empathy is the leader's understanding of followers by putting himself in their shoes. By acting empathetically, the leader understands the feelings and thoughts of the followers more easily.

- **Good Listener:** The classical management approach is based on "the leader speaks, the subordinates listen". However, it cannot be said that this idea works properly today. Therefore, the leader must be a good listener. The leader listens to his subordinates and learns their needs and expectations.

Individuals with different personal characteristics exhibit different behaviors in different situations. This shows that the "traits approach" is insufficient for leadership. From the 1940s to the late

1960s, research was conducted on the behavior of the leader. Leadership theories that stand out as behavioral leadership theories are Ohio State University leadership study, Michigan University leadership study, Blake and Mouton's managerial grid, and Mc Gregor's X and Y Theory (Koçel, 2015:667). Generally, two issues come to the fore in behavioral leadership theories. The first one is that the leader puts the person in the foreground and the other is that the business is in the foreground. In other words, as in the study of Blake and Mouton; is that the leader is productive or oriented towards interpersonal relations. When behavioral leadership approaches are examined, it is necessary to establish a balance between being oriented towards work and being oriented towards interpersonal relations. Because both elements constitute the basis for efficiency and effectiveness in the enterprise.

After behavioral leadership process approaches, "contingency leadership" was emphasized (Özyılmaz and Ölçer, 2008:128). Scientific studies on contingency leadership were carried out especially between 1960s and 1980s. In this period, "contingency" was added to the trait approach and behavioral approach of the effective leader. Thus, research has been conducted on the need for different leadership styles in different conditions. Along with these studies, the existence of many contingency factors in leadership has drawn attention (Çetin, 2008:77). As a result of these researches, the theory of "contingency leadership" emerged. The theory called contingency theory covers the following: Fiedler's contingency approach, Path Goal Theory, and Reddin's Three-Dimensional Leadership Model (Koçel, 2015:667).

Fiedler's "contingency leadership" theory can be summarized as follows (Çetin, 2008:78):

- The effectiveness of the leader depends on involving his followers in decisions and good communication with them.
- A leader who clearly defines his mission is more successful.
- The effectiveness of the leader whose task is not clear cannot use his power.
- No universal and best form of leadership works in all environments.

However, Hersey and Blanchard's "contingency leadership model" is based on two basic assumptions. These are as follows:

- There is no single leadership model that achieves all goals.
- Which leadership model is appropriate depends on the followers and the task.

Wroom and Yetton's "Contingency Model" has been associated with the logic of probability theory. This theory encompasses three key elements. These are mentioned below:

- There is no single style of leadership that works in all situations,
- Leadership behavior changes depending on the situation and

- The leader decides which form of leadership is appropriate in which situation.

There is no single correct behavior determined in contingency leadership approaches. Every event experienced requires a different approach with its characteristics. Therefore, contingency theories take into account other leadership theories and complete their deficiencies. In this respect, the "contingency leadership approach" also includes the previous leadership theories (Çetin, 2008:79).

## **2. MODERN LEADERSHIP APPROACHES IN THE HOTEL INDUSTRY**

The approaches known as modern leadership approaches have been developed since 1978 by J.M. Burns. It has gained new dimensions with the work of Bass. These studies have brought new approaches to leadership. These are; “transactional leadership, transformational leadership, charismatic leadership, strategic leadership, and servant leadership”. These five leadership approaches are explained below (Bektaş, 2016:45).

### **2.1. Transactional Leadership**

Transactional leadership expresses an exchange (shopping) relationship between the leader and the followers to achieve a goal (McCleskey, 2014:122). In this relationship, there is no effort for followers to reach common decisions, but bargaining. The subject of this exchange can be economic, political, or psychological. In transactional leadership, leaders and followers are dependent on each other (Özyılmaz and Ölçer, 2008:130). The relationship between the leader and the followers is based on the influence of both parties on each other.

“Transactional leadership encourages employees principally through active management and provisional reward exchanges. It happens when the leader put standards, expectations, or goals for the employees to be rewarded” (Badr and Hussein; 2021:74).

The leader builds his system on rewarding his followers to achieve the goal and enabling them to show higher performance. However, staff may face penalties when they do not show the expected success. There are three basic dimensions of transactional leadership. These dimensions are; contingent reward, management by exception, and disinterested leadership approach. These are described as follows:

- **Contingent Reward:** The leader sets common goals and decides what kind of reward the personnel will receive, who achieve that goal. The leader provides the personnel with material and moral rewards in return for achieving the previously determined goals. Employees spend more effort when rewarding occurs. In this regard, the contingent reward is considered a positive transaction. With the contingent reward, the employees are constantly observed and feedback is provided to the employees about the mistakes they made during the work (Bakan et al., 2015: 204).

- **Management by Exceptions:** Management by exception has two dimensions. These are called active and passive dimensions. In management by exception, the leader does not deal directly with all

processes and problems. Instead, it intervenes when faced with a negative situation. This management style is a method used especially when personnel performance is very low.

In the passive dimensions, the leader waits for the problems to arise and does not take any measures to prevent the problems from occurring. The transactional leader who adopts the behavior of management by passive exceptions does not usually make an effort to find solutions to the problems encountered. Instead, expect solutions from its followers to problems related to organizational activities (Yavuz and Tokmak, 2009:18). Accepts the solution suggestions offered by the followers and puts them into practice.

In management, by active dimensions the leader monitors the fulfillment of tasks. However, it focuses on the problems that may arise. The leader observes the deviations from the current process and intervenes to prevent any irregularity (Okçu, 2011: 4469). In active exceptions the leader plays a "proactive role" in management while the leader plays a "reactive role" in management by passive exceptions.

**- Disinterested Leadership Approach:** In this leadership style the leader leaves the followers alone. This is often seen in appointed managers who lack leadership qualities. These leaders deny their responsibilities and avoid taking decisions. In the disinterested leadership approach, the leader does not sign agreements with his subordinates. Such leaders especially avoid taking important decisions. In this case, leadership behaviors are ignored and relations cannot be sustained (Okçu, 2011:447). Disinterested leadership behavior is not proactive in the face of events. Instead, it acts reactively by solving the current problem.

## 2.2 Transformational Leadership

Bernard M. Bass has demonstrated through scientific studies that “transformational leadership” includes universal values (Bass, 1985: 1997). Transformational leadership creates influence, trust, and admiration on followers (Singh, 2015:753). This style of leadership sets lofty goals in the hotel industry and develops followers' interests and talents. In addition, it meets the need for self-expression of the staff. Moreover, a transformative leader is a person who creates awareness of the group's interests than their interests (Özyılmaz and Ölçer, 2008:132). In this context, a transformative leader is a person who encourages personnel and encourages innovation (Yılmaz, 2011:79).

Transformational leadership style motivates employees to perform beyond expectations, chiefly by transforming employee norms and values (Rabiul, 2021:4). “Hence, transformational leadership refers to a leader, who influences a follower to go beyond their self-interest and considers the organizational interests with the ideal impact of the leader's behavior, motivation, rational stimulation, or individualized consideration” (Badr and Hussein, 2021:75).

Transformational leadership consists of four characteristics (McCleskey, 2014:120). These are 'idealized leadership', 'inspirational motivation', 'intellectual stimulation and individualized consideration' (Spitzbart, 2013:70). These dimensions are briefly explained below (Apfişari et al., 2021:2).

- **Idealized Leadership:** There are two main aspects of idealized leadership. The first one is the behavior of the leader and the second one is the characteristics attributed to the leader. Highly idealized leaders take risks. These leaders reflect the feelings and thoughts of their followers. Transformational leaders are leaders with good morals who set an example for their followers with their own attitudes and behaviors.

- **Inspirational Motivation:** Transformational leaders can easily motivate their followers as they are representative of their thoughts and feelings. Followers are easily guided to the goals set by their leader. The leader also reveals the creative feelings of his followers (Jamesa and Ogbunya, 2013:356). The leader's rhetoric and problem-solving skills also inspire and motivate his followers.

- **Intellectual Stimulation:** Transformational leaders expect followers to come up with new ideas and offer new approaches in the process of problem-solving (Bowman, 2021:11). The transformational leader values the ideas of the team he works with. Thus, the team he works with is willing to realize innovations.

- **Individualized Consideration:** Transformational leaders follow their followers closely and try to meet their expectations. Thus, he is referred to as "one of us" in the eyes of his followers. This type of leader ensures that their followers exert a high level of effort (Singh, 2015:753). Bass et al., in line with the information they obtained from leadership research, observed that transformative leadership also includes traditional leadership characteristics. In addition to the above-mentioned dimensions of transformational leadership, its general characteristics are expressed as follows (Yılmaz, 2011:81):

- Developing a clear vision,
- Creating new strategies to realize the vision,
- Explaining and disseminating the new vision created,
- Demonstrating confidence and optimism about the realization of the vision,
- Explaining the confidence to the followers in the realization of the vision,
- Using small successes to reinforce confidence,
- Celebrating the achievements,
- Being a role model for followers and

- Using ceremonies to facilitate change.

Bass compares the characteristics of the transactional and the transformational leader. This comparison is summarized in Table 1 (Okçu, 2011:449):

**Table 1. Transactional and Transformational Leadership Characteristics**

Transactional Leadership	Transformational Leadership
<p><b>Reward:</b> He rewards success. Increases people's efforts by rewarding. He promises to reward good performance.</p> <p><b>Manages using gaps (active):</b> Investigates deviations from rules and standards, monitors them and takes corrective action.</p> <p><b>Manages using gaps (passive):</b> Intervenes when standards do not match with existing requirements.</p> <p><b>Liberal:</b> Distributes responsibilities and avoids making decisions.</p>	<p><b>Being an example to those around him:</b> He acts by the vision, he provides with exemplary actions, gives the spirit of mission, instills dignity, gains love and trust.</p> <p><b>Creates inspirational motivation:</b> Discusses high expectations, uses symbols to focus effort and explains important goals in simple language.</p> <p><b>Encouraging intellectual enthusiasm:</b> GAndorifies intelligence, rationality and carefully solves problems.</p> <p><b>Special attention to everyone:</b> Pay attention to people, welcomes each employee individually and give ideas.</p>

**Source:** Veysel OKÇU; Dönüşümcü liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular (Ed: İsmail BAKAN), Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, 449.

Although the concepts of transactional and transformational leadership are different when compared to each other, they are not very different approaches from each other. However, it is seen that successful leaders apply both approaches. In other words, a leader can incorporate and apply both transactional and transformational leadership characteristics.

### 2.3. Charismatic Leadership

The concept of charisma was used by Max Weber explaining "the ability to perform miracles" or "predict future events" (Saylı and Baytok, 2014:117). Weber explained the concept of charisma as the leader's extraordinary abilities, not traditional and legal authority. In this context, charismatic leadership has high personal power. Followers integrate with the personality of the charismatic leader and have a high level of trust in him. The charismatic leader represents the ideas of the followers and inspires them (Okçu, 2011: 440). In this context, it is seen that Weber's concept of Charismatic Leadership consists of five basic components. These are (Saylı and Baytok, 2014:117):

- A personality with extraordinary abilities (leader),
- Social crisis resolution success,
- Ability to produce radical solutions in crisis,
- To gain followers' appreciation and
- To have extraordinary abilities.



Charismatic leaders think they see themselves as supernatural people as well as being safe people. Followers not only respect the leader but also see him as a hero. Charismatic leaders want followers to worship them (Özyılmaz and Ölçer, 2008:160). However, the power of the charismatic leader appears to increase dependency on followers and followers cannot adequately evaluate the good and bad aspects of the leader. It is accepted that the charismatic leader often emerges in extraordinary situations. In other words, extraordinary conditions have a great impact on the emergence of charismatic leaders. Because in extraordinary situations, followers need a leader who will save them from the crisis. For this reason, the most distinctive features of a charismatic leader are as follows: He has a personality with high self-confidence, the power to influence people, does not avoid taking risks, gives importance to the wishes and expectations of his subordinates, and sees himself as the representative of his followers.

The charismatic leadership of the leader is directly proportional to the perception of the followers. If the charismatic behavior and practices of the leader are not subject to any control, problems may arise that both the leader and the followers did not foresee after a while. It is seen that the charismatic leader has problems especially in using power, creating a vision, communicating with subordinates, and complying with current norms.

If the power of the charismatic leader cannot be controlled after the crisis is over, charismatic leadership tends to be destructive. In this regard, a type of leadership that is examined under the name of "destructive leadership" is also seen. In this type of leadership, which is sometimes referred to as "toxic leadership", the leader's relations with his followers are at a destructive level. In a sense, a destructive leader refers to the type of leader who does not listen to the others, belittles others, humiliates his followers in front of others, and does not respect them (Koçel, 2015:686).

Another syndrome that charismatic leaders can experience is the syndrome known as "Hubris Syndrome". This syndrome is an inconvenience caused by the fact that a powerful leader uses his power for a long time, performs successful works during this period, and does not have an obstacle to limit him (Koçel, 2015: 699). The concept of hubris means "arrogance" in ancient Greek. Hubris syndrome is based on a 2009 article by David Owen and Jonathan Davidson on American and British presidents. Owen (2008:428) describes hubris as "exaggerated pride, overwhelming self-confidence and a sense of contempt for others". Those with signs of arrogance often experience a disconnect from reality. Hubris syndrome is based on cause and effect that expresses deviant behaviors that include the feeling of holding power, the success brought by power, and mental instability (Russell, 2011:141).

According to Owen and Davidson, if 3 or more of the 14 findings are present in a leader, that person is considered "hubris syndrome" (Jakovljević, 2011:137). These findings are listed as follows (Owen and Davidson, 2009:3):

- 
- “1. A narcissistic propensity to see their world primarily as an arena in which to exercise power and seek glory.
  2. A predisposition to take actions that seem likely to cast the individual in a good light i.e. to enhance the image.
  3. A disproportionate concern with image and presentation.
  4. A messianic manner of talking about current activities and a tendency to exaltation.
  5. An identification with the nation or organization to the extent that the individual regards his/her outlook and interests as identical.
  6. A tendency to speak in the third person or use the royal ‘we’; (unique).
  7. Excessive confidence in the individual's judgment and contempt for the advice or criticism of others.
  8. Exaggerated self-belief and bordering on a sense of omnipotence in what they can achieve.
  9. A belief that rather than being accountable to the mundane court of colleagues or public opinion, the court to which they answer is: History of God.
  10. An unshakable belief that in that court they will be vindicated; (unique).
  11. Loss of contact with reality; often associated with progressive isolation.
  12. Restlessness, recklessness, and impulsiveness, (unique).
  13. A tendency to allow their ‘broad vision’, about the moral rectitude of a proposed course, to obviate the need to consider practicality and cost or outcomes (unique).
  14. Hubristic incompetence, where things go wrong because too much self-confidence has led the leader not to worry about the nuts and bolts of policy.”

When some personality traits of the leader and the "hubris syndrome" are combined, leadership practices can turn into poisonous and destructive leadership (Bektaş, 2016:49). Hubris syndrome can transform the leader into a dictator. This neurotic style and personality traits include suspicious personality, apathetic personality, depressive personality and compulsive personality traits. In organizations, where the power is concentrated on the top manager, the powerful leader and the organization become so identical that any problem or destructive practice in the leader spreads to all organizational levels. The research, which was mostly conducted by country managers were also conducted based on businesses, especially in the USA. It is stated that some important and successful businesses have changed hands or gone bankrupt due to their destructive and toxic leadership styles (Koçel, 2015: 699). For charismatic leaders not to fall into hubris syndrome, they need to continue their previous lives, consult others in the decision process and adjust their checks and balances well. In

addition, they need to be self-critical and modest (Owen, 2008:431). For charismatic leadership not to turn into poisonous and destructive leadership, it is very important to establish and implement ethical codes in the hotel industry.

#### **2.4. Strategic Leadership**

Strategic leadership has also become important with the increasing importance of strategic management in the hotel industry. This concept was first used by Hambrick and Mason in 1980 in a study on the top management of organizations (Yılmaz, 2011: 96).

“Strategic leadership is also the ability to forecast the future, define a vision and flexibility to change environmental circumstances to start the strategic change as every firm adopts different strategies” (Badr and Hussein, 2021:73).

Strategic leadership differs from other leadership models in two ways. The first one strategic leadership is only about top managers. Second one managers focus on strategic activities, not just only routine tasks (Sayılı and Baytok, 2014:132). Since strategic leadership requires conceptual skills, hotel senior managers must have this characteristic. However, as it is known, the strategy will remain as a strategy as long as it remains secret. In other words, when the strategy is announced, it will lose its feature of being a strategy. Therefore, strategic leadership plays a key role in the hotel business. Therefore, strategic leaders should have the following features: Strategic decision making, effective communication, directing their subordinates, taking risks, knowing the people well they work with, analyzing the internal advantages of the business well, reading the opportunities and threats in the external environment well. In this context, the characteristics that a strategic leader should have are expressed as follows (Ülgen and Mirze, 2007:375):

- To see the future,
- To create a vision,
- Being flexible,
- Ability to deal with uncertainty,
- Empowering employees,
- To be able to affect the feelings, thoughts, and behaviors of others in a meaningful and positive way,
- To manage personnel effectively,
- Establishing good relations with stakeholders,
- Constantly questioning and developing one's own set of values and abilities and
- To be able to take bold decisions under environmental conditions.

Strategic leadership provides a competitive advantage in the hotel industry. It also plays an important role in the effective and efficient execution of activities. At the same time, the strategic leader carries out his activities by taking into account the changing technology and environmental conditions.

## **2.5. Servant Leadership**

Servant leadership was first introduced to the literature by Robert Greenleaf in the early 1970s. The first and only priority of this type of leadership is that the leader "serves" his followers (Koçel, 2015:685). "Servant leadership is characterized by an emphasis on leaders serving their followers and can establish a combination of motivation to be a leader and a need to serve others" (Daswati et al., 2021:507). In this context, the servant leader acts by considering the wishes and needs of his followers than his wishes and needs. With this thought, he is not after fame, power, or any personal purpose. The servant-leader considers how his decisions will affect his followers and acts sensitively.

"Servant leadership is an an-other-oriented approach to leadership that is manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests and the outward reorienting of [the leader's] concern for self towards concern for others within the organization and the larger community" (Bowman, 2021:11). Servant leadership primarily relates to followers' growth and development, moral character, and well-being; rather than relying on charisma or emotions, it offers empowerment and autonomy through participatory thinking and shared decision-making (Rabiul, 2021:2).

This type of leadership is not a force taught from the outside, but the result of an inner feeling of the leader. The origin of Greenleaf's idea of servant leadership is expressed as the teachings of Jesus in the Bible. There are ten essential features in the development of the idea of servant leadership. These are (Saylı and Baytok, 2014:136): Listening to the followers, empathizing, improving the process, being aware of the environment, persuading, being prudent, conceptualizing, being responsible, and focusing on the society.

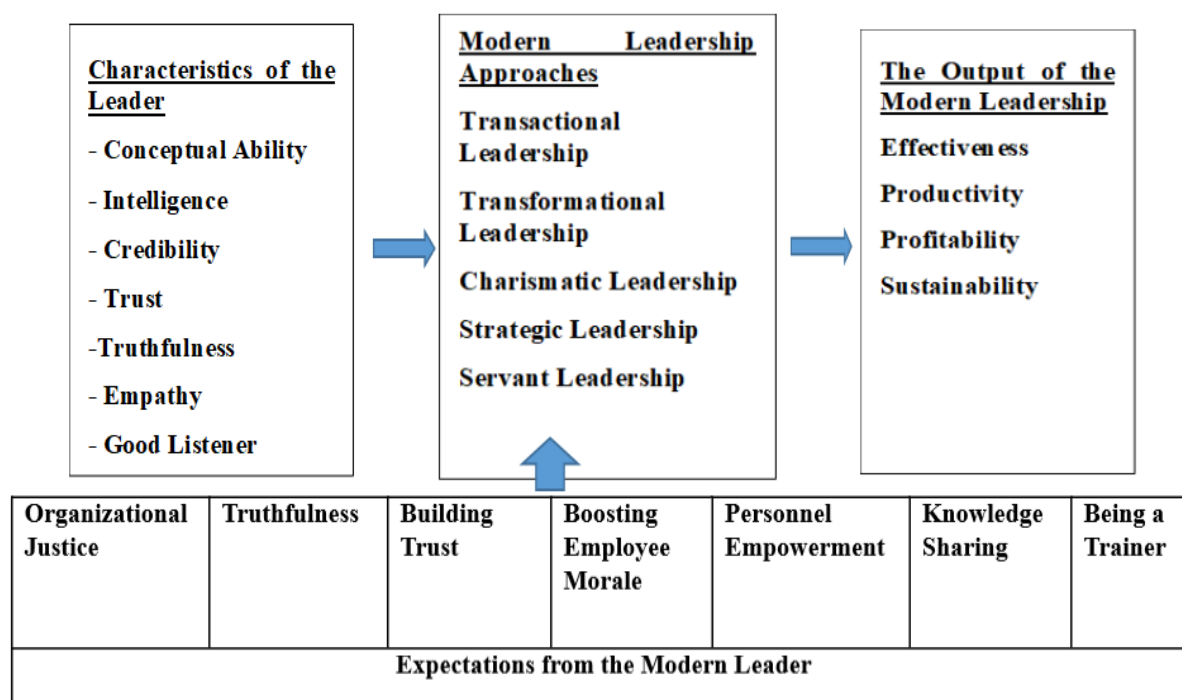
In addition to the servant leadership model presented by Greenleaf, there are also the servant leadership models presented by Patterson (2003) and Waddell (2006). Both models describe the process and key elements of the process that result in serving followers. When the servant leadership models are evaluated in general, it is seen that the leader prioritizes the happiness and welfare of his followers. This behavior also includes transformational leadership and charismatic leadership characteristics. Servant leaders prioritize the achievements of their followers. At the same time, they work for the happiness of society and humanity.

## **3. EXPECTATIONS FROM THE MODERN LEADER IN THE HOTEL INDUSTRY**

In the post-modern management period, the expectations of the personnel from the leader have also changed. The leader is the person who harmonizes the differences in the organization. Ensuring this

harmony, the leader should become a role model for the followers. The attitudes and behaviors of the leader play a very important role in the integration of the followers with the organization. Therefore, the leader's discourse and actions must be compatible with each other. In a previous study, it was stated that the personnel had problems with their managers in communication, rewarding and teamwork (Arabacı, 2010:4449). The positive perception of the leader by his followers and the leadership behavior are important in terms of organizational commitment and productivity. For this reason, the leader should integrate personal and organizational goals while using his power resources. The power sources used by the leader are generally as follows: legitimate power, reward power, coercive power, expert power, and charismatic power (Meydan and Polat, 2010: 130). By using the power sources listed above, the leader increases the emotional commitment of his followers to the organization. “Organizational culture also has a positive effect on organizational commitment is supported. The stronger the organizational culture, the stronger the commitment of the personnel to the organization” (Apfiyasi et. all., 2021:8).

Personnel with increased emotional commitment feel positive feelings towards the organization and are pleased to be a member of the organization. When the staff develops a strong emotional commitment to the organization, they are willing to work in the organization (Meyer, Allen, 1991: 67). Strengthening the personnel in the organization also plays an important role in increasing efficiency and productivity. Since empowerment has psychological and personal dimensions, empowerment can be perceived at different levels among personnel (Çöl, 2008: 38). Expectations from the modern leader in the hotel industry are shown below in Figure 1. This figure illustrates that the characteristics of the leader can lead to modern leadership approaches, these approaches are in turn affected by the factors related to the expectations from the modern leader i.e; (Organizational justice, Truthfulness, Building Trust, Boosting Employee Morale, Personnel Empowerment, Knowledge Sharing and Being a Trainer), which in turn leads to the output of the modern leadership.

**Figure 1: Expectations of Personnel from the Leader and Its Outputs**

**Source:** This figure is created by the author (Çetin Bektaş)

### 3.1. Organizational Justice

One of the prominent issues in the perception of the ideal manager of the personnel is organizational justice. While the staff describes the ideal manager, staff should express that the manager should be fair. Organizational justice refers to the justice that individuals perceive in the organization. Issues such as organizational policies, organizational payment systems, and other reward systems are related to organizational justice (Cropanzano and Greenberg, 1997: 3). “Organizational justice reflects employees' perceptions of organizational fairness and is a major predictor of positive employee attitude and behavioral responses such as commitment, trust, and organizational citizenship behavior (OCB)” (Nazarian et al., 2021:4421).

In another study, organizational justice expresses that the perceptions of the employees related to organizational justice (Şahin and Taşkaya, 2010: 87). Organizational justice encompasses three different types of justice. These are as follows:

**Distributive Justice:** It is the perception of justice regarding the achievements of the individual. Distributive justice determines employees' perceptions of outcomes such as payment and promotion. In other words, it is one of the fairness of the methods, mechanisms, and processes used in decisions about achievements.

**Procedural Justice:** It is the justice assessment made by the manager depending on the quality of interpersonal relations (Erenel, 2012: 16). Procedural justice ensures that the employees participate

in the creation of the processes used to determine the rewards or the determination of the rewarding process (İçerli, 2010:83).

***Interactional Justice:*** It is expressed as the respectful and honest disclosure of the processes by the managers to the employees regarding the distribution decisions (İçerli, 2010:86). The fact that managers treat employees with respect and be sensitive to them can positively increase interactional justice. In particular, it was determined that there is a strong positive relationship between interactional justice and the manager-employee relationship (Demirel, 2009: 152).

Providing organizational justice is an important tool that reduces the problems between leaders and employees and ensures the formation of healthy social relations (Konovsky, 2000:495). The concepts of organizational justice consist of employees' perceptions of how fairly they are being treated by the leader. As a result of these perceptions, results such as organizational citizenship behavior, job satisfaction, trust in management, and organizational commitment occur (Erenel, 2012:12). Personnel prioritizes organizational justice when describing the ideal manager. For this reason, the personnel prefer to work with the manager who provides organizational justice.

### **3.2. Truthfulness**

Truthfulness is one of the basic characteristics that a leader should have. Because followers closely follow the leader's words and actions. It is also difficult for a truthful person to do wrong actions. False statement, which is expressed as the opposite of truthfulness, is the main source of evil. A person who lies will be able to easily exhibit behaviors that do not comply with morals and legal rules. Being truthful is humanistic and moral and lying is just as inhuman and immoral. Because lying not only destroys relations between people but also causes people's rights to disappear (Özavşar and Doğan, 2009:49).

### **3.3. Building Trust**

Building trust is one the most important capital for a leader. The leader achieves success; this is because of the trust of his followers. The leader who behaves by the work ethic gains the trust of the followers and gains self-respect. Thus, it makes itself valuable and effective. "Trust provides many benefits in organizational life. An atmosphere of trust has an important role in openness, effective communication, and organizational effectiveness" (Apfiasari et al., 2021:2).

To be successful in business life, trust should be established and behaviors and practices that will harm business life should be avoided (Kingir and Okçu, 2011: 375). If there is no trust, the other elements become worthless. All of the important features such as a good academic education, problem-solving skills, entrepreneurship and, self-confidence are constructed on trust.

### **3. 4. Boosting Employee Morale**

For the quality of working life in the organization, the leader needs to keep the morale and motivation of the employees high. By keeping the morale of the leading personnel high, their talents can be revealed. In a working environment where morale and motivation are low, the staff cannot reveal their true strength. When the leader gives morale to the employees, their organizational commitment to the business increases.

### **3. 5. Personnel Empowerment**

The leader must first strengthen the staff. Empowered team members are also important to the leader. Because an empowered team takes initiative more easily. Thus, the leader needs less control. In this way, the leader saves time and allocates his time to more strategic decisions.

“The leader's willingness and ability to give followers responsibility, autonomy and decision-making authority demonstrate that leaders have the level of empowering behavior” (Bowen, 2021:13).

The basic elements in the personnel empowerment model can be listed as follows (Çavuş, 2008: 1290):

- First of all, an effective leadership system should be established.
- Two-way communication should be established and supported.
- Application groups should be created.
- An effective reward system should be established in the organization.
- It should be ensured that the person participates in the management.

All these personnel empowerment methods should be supported by the leader. Empowered personnel beneficial for both the leader and the hotel business.

## **CONCLUSION**

Leadership in the hotel industry has become a part of social life. Because in every society there is someone who directs that society. In the beginning, the leaders who direct the society came to the fore with their characteristics, after that the behavior of the leader became more important. Then, contingency leadership gained importance by evaluating individual characteristics and behaviors together. Thus, the idea that the leader should act according to the situation has been reached. In the modern era, the characteristics of "transactional" and "transformational leadership" were emphasized. With this approach, it is accepted that the leader will be successful by enabling his followers and the organization to evolve in the direction he wants to transform. In the post-modern era, new leadership dimensions have been added to transactional and transformational leadership approaches. Moreover, charismatic leadership, strategic leadership and servant leadership have also emerged in this era. Whichever of this



leadership type is adopted, the followers expect from leaders these type o behaviors: to be fair to his followers, to be truthful, to build trust in his followers, to motivate and strengthen his followers. However, they expect the leader to be inclusive, tolerant, humble, not arrogant, sharing and instructive. To provide these expectations, the leader is expected to do individual accounting, act inclusively and make decisions by constantly empathizing with his followers.

## REFERENCES

- Apfiyasari S., Waskito A., Dian A., Pertiwi E., Faletahan M. (2021). The Role of Transformational Leadership, Trust, Psychological Wellbeing, and Organizational Culture on Organizational Commitment (Study on Hotel Employees in Serang City). *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2 (5), 1-12.
- Arabacı İ. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 4445-4450.
- Badr R. M., Hussein M. A. (2021). The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels: Corporate. *Social Responsibility as a Mediator, JAAUTH*, 21(1), 70-90.
- Bakan İ., Erşahan B., Büyükbeşe T., Doğan İ., Kefe İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Otel işletmelerinde Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 201-222.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. The Free Press, New York.
- Bass B. M. (1997). Personal Selling and transactional/Transformational Leadership. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), 19-27.
- Bektaş Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 43-53.
- Bowman A. D. (2021). Servant Leadership: Propositions for Improving Police/Community Relationships. *International Journal of Arts, Humanities & Social Science*, 2 (10), 8-20.
- Cropanzano R., Greenberg J., Cooper C. L. Robertson I.T., (Ed.) (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through maze, International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Çavuş M. F. (2008). Employee Empowerment: A Research on Businesses In Manufacturing Industry. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300.
- Çetin N. (2008). Kuramsal Otel işletmelerinde liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Otel işletmelerinde liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 23, 74-84.
- Çöl G. (2008). The Effects of Perceived Empowerment on Employee Performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Daswati P., Buntuang C.D., Hattaba S., Kornelius Y. (2021). Effect of Servant Leadership on The Performance of a Regional General Hospital. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (2), 507-518.
- Demirel Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi-Selçuk Üniversitesi*, 11(17), 37-154.

- Erenel F. (2012). Analysis of Justice Perception Effects on Organizations Developed At Personnel Candidates During The Proses of Personnel Selection And Recruitment. *Maliye Finans Yazıları*, 26 (95), 9-21.
- İçerli Leyla (2010). Organizational Justice: A Theoretical Approach. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5 (1), 67-92.
- Jakovljević M. (2011). Hubris Syndrome And A New Perspective On Political Psychiatry: Need To Protect Prosocial Behavior, Public Benefit And Safety of Our Civilization. *Psychiatria Danubina*, 23 (2), 36-138.
- James A., Ifeanyi O., Ogbonna G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Kıngır S., OKÇU V. (2011). (Ed). *Etik Otel işletmelerinde liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Koçel T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Konovsky M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Mccleskey J. A. (2014). Contingency, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 117-130.
- Meydan C. H., Polat M. (2010). A Study in Cultural Context on Leader Power Bases. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Meyer J. P., Natalia J. A. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage Publications.
- Nazarian A., Velayati R., Campus R., Edirisinghe D., Atkinson P. (2021). Organizational Justice in The Hotel İndustry: Revisiting GLOBE From A National Culture Perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (12), 4418-4438.
- Okçu V. (2008). *Dönüşümcü Otel işletmelerinde liderlik ve İşlemci Otel işletmelerinde liderlik, Yönetimde Çağdaş v e Güncel Konular*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Owen D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432.
- Owen D., Davidson J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain A Journal Of Neurology*, doi:10.1093/brain/awp008, 2-11.
- Özavşar M. E., Doğan R. (2009). *Ahlakım*. Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, No:702, 6. Baskı, Ankara.
- Özyılmaz A., Ölçer F. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Patterson K. (2003). *Servant Leadership, A Theoretical Model*. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Regent University.
- Rabiul K., Yean T.F, Patwary A. K., Hilman H. (2021). Linking Leadership Styles and Two-way Communication to Engagement: A Study Among the Hospitality Employees in Bangladesh. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-23.
- Russell G. (2011). Psychiatry and politicians: 'the hubris syndrome. *The Psychiatrist*, 35, 140-145.
- Saylı H., Baytok A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.

- Singh K. (2015). A Conceptual Study on Leadership Theories and Styles of Managers with the special emphasis on Transformational Leadership Style, *International Journal of Advanced Research*. 3(10), 748-756.
- Spitzbart I. (2013). The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 3 (1), 69-76.
- Şahin B., Taşkaya T. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 86-114.
- Ülgen H., Mirze K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2007.
- Waddell J. T. (2006). *Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University.
- Yavuz E., Tokmak C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Otel işletmelerinde liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1 (2), 17-35.
- Yıldırım A., ŞİMŞEK H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları, 5. Baskı, Ankara.
- Yılmaz H. (2011). *Güçlendirici Otel İşletmelerinde Liderlik*. Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
04.17.2022 / 17.04.2022

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022



## ÜSTÜN NİTELİKLİLİK ALGISI İLE İLGİLİ SİSTEMATİK DERLEME ÇALIŞMASI VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK GENEL DEĞERLENDİRMELER\*

### SYSTEMATIC REVIEW ON THE PERCEPTION OF OVERQUALIFICATION AND GENERAL ASSESSMENTS FOR HEALTHCARE PROFESSIONALS

Mehmet KILINÇ<sup>1</sup>, Vahit YİĞİT<sup>2</sup>

**ÖZ:** Bu çalışma, üstün niteliklilik algısı üzerine Türkçe ve İngilizce dillerinde yapılmış olan akademik çalışmaların sağlık çalışanları temelinde değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında literatürde yer alan üstün niteliklilik algısı çalışmaları sistematik derleme yapılarak incelenmiştir. Literatür taraması YÖK Ulusal Tez Merkezi, Dergi Park, TR dizin ve PubMed veri tabanlarında, 2 Eylül 2021 ile 15 Ekim 2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Tarama sonucu toplam 120 çalışmaya ulaşılmıştır. Veri tabanlarında yapılan sistematik literatür taraması PRISMA bildirim doğrultusunda yapılmış, tekrar eden çalışmaların çıkarılması sonrasında elde edilen 60 çalışma incelenmiştir. 60 çalışma içerisinde başlık ve özet incelemesi yapılmıştır ve konu ile ilgisi olmayan 13 çalışma ile tam metin kriterlerine uygun olmayan 7 çalışma dışlanmıştır. Detaylı tam metin incelemesi için kalan 40 çalışma değerlendirilmiştir. Sistematik derlemeye dahil edilen araştırmaların yazarları, yayımlandıkları yılı, araştırmanın dili, türü, veri toplama aracı, örneklem sayısı ve araştırma yöntemine ait özellikler değerlendirilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda örgütlere; başta insan kaynağı istihdamı olmak üzere çalışanlara söz hakkı verilmesi, örgüt ve çalışan amaçlarının uyumlu hale getirilmesi, kariyer gelişim olanaklarının sağlanması, adil bir ödüllendirme sisteminin kurulması, iş zenginleştirme ve çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesi gibi çeşitli öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler :** Üstün Niteliklilik Algısı, Sağlık Çalışanları, Sistematik Derleme.

**ABSTRACT:** This study was conducted to evaluate the academic studies in Turkish and English on the perception of superiority on the basis of healthcare professionals. Within the scope of the study, the perception of superiority studies in the literature were examined by systematic compilation. Literature search was carried out in YOK National Thesis Center, Dergi Park, TR index and PubMed databases between September 2, 2021 and October 15, 2021. As a result of the search, a total of 120 studies were reached. The systematic literature search in the databases was made in line with the PRISMA statement, and 60 studies obtained after the removal of repetitive studies were examined. Within 60 studies, title and summary analysis were made and 13 studies that were not related to the subject and 7 studies that did not meet the full text criteria were excluded. The remaining 40 studies were evaluated for detailed full-text analysis. The authors of the studies included in the systematic review, the year they were published, the language and type of the research, the data collection tool, the number of samples and the characteristics of the research method were evaluated. In line with the results, various suggestions are presented to the organizations such as giving the employees a voice, especially on the employment of human resources, harmonizing the aims of the organization and the employee, providing career development opportunities, establishing a fair reward system, job enrichment and determining the personality traits of the employees.

**Keywords:** Perception of Overqualification, Health Workers, Systematic Review.

\* Bu çalışma henüz yayınlanmamış olan "Üstün Niteliklilik Algısı ile Zaman Hırsızlığı İlişkisinde Presenteizm ve Mizah Yoluyla Başa Çıkmanın Aracı Rolü: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Çalışması" isimli doktora tezinin literatür taraması kapsamında hazırlanmıştır.

1. Doktora Öğrenci, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı [mehmetkilinc@hotmail.com](mailto:mehmetkilinc@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-6835-9325>
2. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [yigitv@hotmail.com](mailto:yigitv@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-9805-8504>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

This study is an original research study conducted through a systematic compilation examining the studies on the perception of superiority in different countries in order to reveal the perception of superiority in healthcare professionals. It was conducted to evaluate the academic studies in Turkish and English on the perception of superiority on the basis of health professionals.

### **Research Questions**

As a result of the systematic review made within the scope of this study, "What are the distributions of the studies according to their years, writing language, type (thesis/article), method (quantitative/qualitative/mixed), data collection tools used in the researches, what are the prominent results and prominent suggestions in the studies?" questions are evaluated.

### **Literature Review**

While superiority is the fact that the employee is much more qualified than the education, skills and experience required for the job (Fine, 2007, s. 61), the perception of superiority is defined as the perception of incompatibility between the qualifications of the employee and the qualifications required for the job (Maynard & Parfyonova, 2013, s. 436). Considering the studies on the concept of giftedness, it is stated that there are two different dimensions of superiority, objectively and subjectively (Johnson et al., 2002, s. 427; Luksyte et al., 2011, s. 280; Maltarich et al., 2011, s. 236). The objective dimension expresses the qualifications gained in line with the requirements of the job, and the subjective dimension expresses the self-directed perception of the employee (Erdogan and Bauer, 2009, s. 558; Khan and Morrow, 1991, s. 212). Superiority can be evaluated objectively as a result of comparing the qualifications of the employee with the requirements of the job, or subjectively with the perceptions of the employee (Erdogan et al., 2011, s. 217).

### **Methodology**

Within the scope of this research, a systematic review protocol was applied, and the PRISMA Statement was used in the creation and writing of the protocol. Between September 2, 2021 and October 15, 2021, searches were conducted in the YÖK National Thesis Center, Dergi Park, TR index and PubMed databases with the keywords "perceived overqualification", "overqualification", "üstün niteliklilik algısı", "algılanan üstün niteliklilik", "fazla niteliklilik", "aşırı niteliklilik" and "aşırı vasıflılık" determined in the search strategy. Inclusion criteria in the systematic review were determined as the study being in Turkish or English and being a research article or thesis published as a full text. Studies that were not in Turkish or English, whose full text could not be accessed, and which were compilations, were included in the exclusion criteria and were not included in the evaluation together with studies that were not related to the subject. As a result of the search, a total of 120 studies were reached. A systematic literature search in databases was carried out in line with the PRISMA statement (Moher et al., 2009), and 60 studies obtained after the removal of repetitive studies were examined. Within 60 studies, title and summary analysis were made and 13 studies that were not relevant to the subject and 7 studies that did not meet the full text criteria were excluded. The remaining 40 studies were evaluated for detailed full-text review.

### **Results and Conclusions**

In line with the results, various suggestions are presented to the organizations such as giving the employees a voice, especially on the employment of human resources, harmonizing the aims of the organization and the employee, providing career development opportunities, establishing a fair reward system, job enrichment and determining the personality traits of the employees. For future studies, it is recommended to conduct research in different sectors, on larger samples, with other data collection methods, to include factors such as organizational cynicism, counterproductive behaviors, intention to leave and individual characteristics, and to evaluate superiority by not only subjective but also objective measurements.

## 1. GİRİŞ

Üstün niteliklilik, bireyin iş için gerekli olmayan veya işte kullanılmayan fazla beceri, bilgi, yetenek, eğitim, deneyim ve diğer niteliklere sahip olması ve bu niteliklerin yapılan işte tam anlamıyla kullanılmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Erdogan vd., 2011, s. 217; Fine, 2007, s. 61; Khan ve Morrow, 1991, s. 211; Maynard vd., 2006, s. 512). Yapılan işle çalışan arasındaki uyumsuzluk şeklinde de tanımlanan üstün niteliklilik durumunda, çalışanın tecrübe ve yeteneği iş için gerekenden daha fazladır. Üstün niteliklilik algısı, çalışanla yapılan iş arasındaki uyumun ve işteki fırsatların adaletli olup olmadığının değerlendirilmesi bakımından çok önemlidir. Çünkü daha fazla tecrübe, eğitim ve beceri sahibi olan işgörenler niteliklerine daha çok uyan işleri hak ettiklerini düşünmeye başlamaktadırlar (Liu ve Wang, 2012, s. 3).

Üstün niteliklilik, gerçek anlamda çalışanın iş için gereken eğitim, beceri ve tecrübeden çok daha nitelikli durumda olması iken (Fine, 2007, s. 61), üstün niteliklilik algısı ise çalışanın nitelikleri ile iş için gereken nitelikler arasındaki uyumsuzluk algısı olarak tanımlanmaktadır (Maynard ve Parfyonova, 2013, s. 436). Üstün niteliklilik kavramı hakkında ortaya konulan araştırmalar ele alındığında, üstün nitelikliliğin objektif ve subjektif olmak üzere iki farklı boyutunun bulunduğu belirtilmektedir (Johnson vd., 2002, s. 427; Luksyte vd., 2011, s. 280; Maltarich vd., 2011, s. 236). Objektif boyut işin gerektirdikleri doğrultusunda kazanılan nitelikleri, subjektif boyut ise çalışanın kendine dönük algısını ifade etmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009, s. 558; Khan ve Morrow, 1991, s. 212). Üstün niteliklilik, çalışanın nitelikleriyle işin gereklerini organizasyonun kıyaslaması sonucu objektif ya da çalışanın algılarıyla subjektif bir şekilde değerlendirilebilmektedir (Erdogan vd., 2011, s. 217).

Eğitim, tecrübe ve yetenek gibi özellikler bakımından yapılan işe göre daha fazla niteliğe sahip olan çalışanların işlerinde bu niteliklerini tam olarak kullanamamaları, işlerindeki pozisyonları, eksik istihdam, gelişim ve öğrenme için yeterince fırsat verilmemesi vb. faktörler sonucunda ortaya çıkan üstün niteliklilik algısı, işteki terfi ve ödüllerin hiç olmaması ya da yeterli olmaması durumunda da ortaya çıkabilmektedir (Johnson vd., 2002, s. 426).

Üstün niteliklilik algısının bireysel ve örgütsel olmak üzere birtakım sonuçları bulunmaktadır. Her ne kadar üstün niteliklilik algısı ile çalışanların performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar bulunsun da (Fine ve Nevo, 2008), yapılan araştırmaların birçoğunda (Feldman vd., 2002; Bolino ve Feldman, 2000) bu sonuçların bireylere ve örgütlere daha çok başarısızlık olarak döndüğü görülmektedir. Üstün niteliklilik algısının çalışan davranışlarını olumsuz yönde etkilediği yönündeki örgütsel davranış çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin başarısı için üstün niteliklilik algısına neden olan etkenlerin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu etkenlerin belirlenmesinin, üstün niteliklilik algısının örgütler üzerindeki negatif sonuçlarının önlenmesi üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Çünkü üstün niteliklilik algısı daha çok tutum ve davranışlar

üzerinde etkilidir ve üstün nitelikliliğe sahip çalışanların olumsuz davranış göstermelerine ve örgüt performansının düşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin başarısı için üstün niteliklilik algısına sahip çalışanların belirlenmesi ve örgüt içerisindeki üstün nitelikliliğe neden olan etkenlerin azaltılması ya da yok edilmesi gerekmektedir (Erdogan ve Bauer, 2009, s. 557).

Üstün niteliklilik algısı literatürü çerçevesinde sağlık çalışanlarının değerlendirilmesinin, başta sağlık örgütleri olmak üzere, birey sağlığına, toplum sağlığına ve sağlık çalışanlarına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü üstün niteliklilik algısının sonuçları öncelikle sağlık çalışanlarının motivasyonlarına ve sağlığına, sonrasında ise çalıştıkları örgütlerin performansına etki etmektedir. Üstün niteliklilik algısının sonuçlarına bağlı olarak sağlık kurumlarının performansının olumsuz yönde etkilenmesi bireylerin ve toplumun sağlığını da olumsuz yönde etkileyecektir.

## 2. YÖNTEM

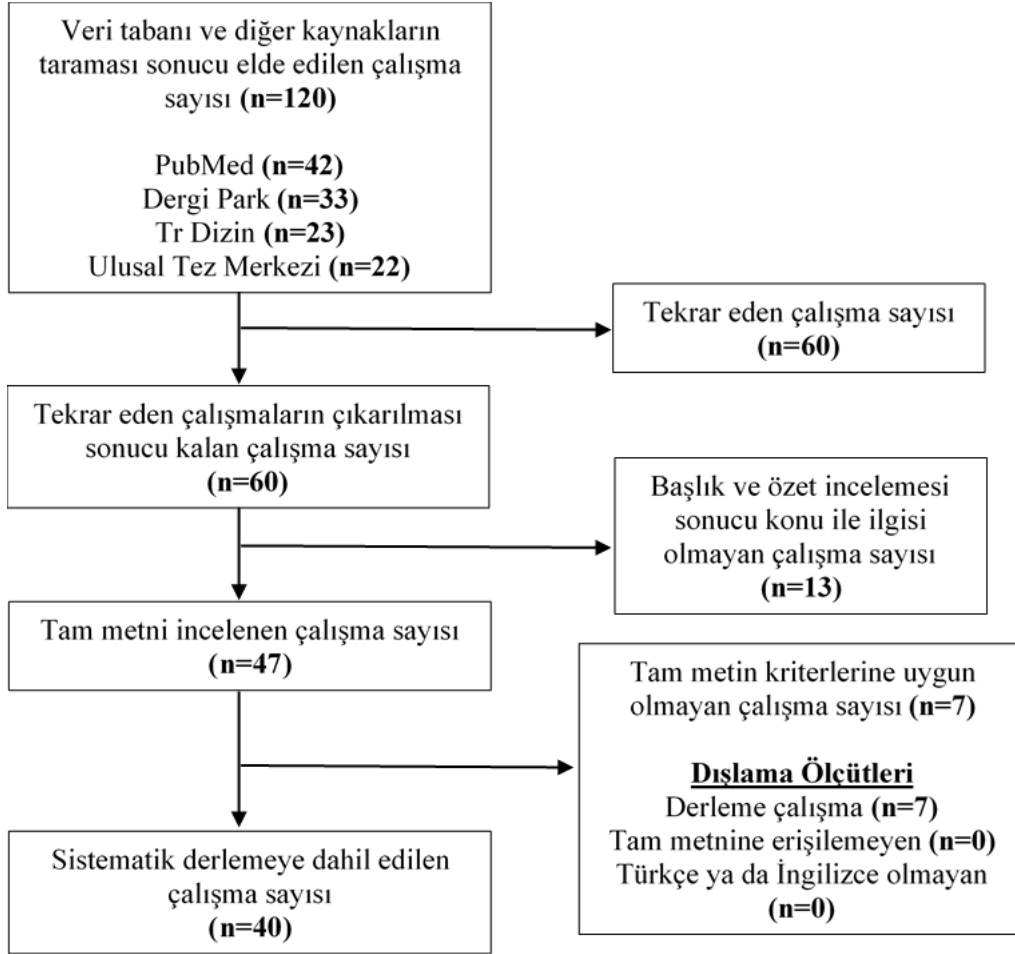
Bu çalışma, sağlık çalışanlarında üstün niteliklilik algısının ortaya konulması amacıyla, farklı ülkelerde üstün niteliklilik algısı üzerine yapılmış olan çalışmaları inceleyen sistematik derleme niteliğinde bir çalışmadır. Sistematik derleme, “Alanında uzman kişiler tarafından, elde edilebilir en iyi araştırma kanıtını belirlemek için benzer yöntemlerle yapılmış çok sayıda araştırmanın yapılandırılmış ve kapsamlı bir sentezidir” şeklinde ifade edilmektedir (Karaçam, 2013, s. 26). Bir soruya cevap aramak için ilgili yayınların bazı kriterlerle dışlanarak ya da dahil edilerek taranması, çalışmaların kalitesinin değerlendirilerek hangilerinin inceleneceğinin belirlenmesi ve bu çalışmalardan elde edilen bulguların sentezlenmesi sistematik derlemenin kapsamı içerisinde (Hanley ve Cutts, 2013, s. 3-4). Bu araştırmanın sistematik derleme niteliğinde olması sebebiyle etik kurul onayı gerekmemektedir.

Sistemik derleme, toplanan bilgiyi, önyargıyı en aza indirerek sentezlemek için önceden belirlenmiş bir protokole göre, metodik veya sistematik bir şekilde yürütülmesiyle geleneksel literatür taramasından ayrılmaktadır (Dempster, 2011, s. 15). Bu çalışmanın sistematik derleme protokolünün meydana getirilmesinde ve yazımında PRISMA Bildirimi’nden faydalanılmıştır. Sistematik derleme çalışmalarının raporlanmasının, meta analiz ve sistematik derleme çalışmalarının raporlanmasına fayda sağlayan PRIMA Bildirimi kontrol listesi doğrultusunda yapılması önerilmektedir (Moher vd., 2009, s. 873-880).

2 Eylül 2021 ile 15 Ekim 2021 tarihleri arasında YÖK Ulusal Tez Merkezi, Dergi Park, TR dizin ve PubMed veri tabanlarında, tarama stratejisinde belirlenen “perceived overqualification”, “overqualification”, “üstün niteliklilik algısı”, “algılanan üstün niteliklilik”, “fazla niteliklilik”, “aşırı niteliklilik” ve “aşırı vasıflılık” anahtar kelimeleri ile taramalar yapılmıştır. Sistematik derlemeye dahil etme kriterleri, çalışmanın Türkçe veya İngilizce dilinde olması ve tam metin olarak yayımlanan araştırma makalesi ya da tez olması olarak belirlenmiştir. Türkçe ya da İngilizce olmayan, tam metnine erişilemeyen ve derleme olan çalışmalar ise dışlanma ölçütleri kapsamına alınmış ve konu ile ilgisi

olmayan çalışmalarla birlikte değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Tarama sonucu toplam 120 çalışmaya ulaşılmıştır. Veri tabanlarında yapılan sistematik literatür taraması PRISMA bildirim (Moher vd., 2009) doğrultusunda yapılmış (Şekil 1), tekrar eden çalışmaların çıkarılması sonrasında elde edilen 60 çalışma incelenmiştir. 60 çalışma içerisinde başlık ve özet incelemesi yapılmış ve konu ile ilgisi olmayan 13 çalışma ile tam metin kriterlerine uygun olmayan 7 çalışma araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Detaylı tam metin incelemesi için kalan 40 çalışma değerlendirilmiştir.

Şekil 1. PRISMA Diyagramı



**Kaynak:** Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, DG. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. PLoS Med. 2009; 6:e1000097.

Bu çalışma kapsamında yapılan sistematik derleme sonucunda aşağıda belirtilen soruların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1. Yıllarına göre araştırmaların dağılımı nedir?
2. Yazım diline göre araştırmaların dağılımı nedir?
3. Türüne göre (tez/makale) araştırmaların dağılımı nedir?
4. Yöntemine göre (nicel/nitel/karma) araştırmaların dağılımı nedir?
5. Araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının dağılımı nedir?
6. Araştırmalarda öne çıkan sonuçlar nelerdir?



7. Araştırmalarda öne çıkan öneriler nelerdir?

### 3. BULGULAR

Çalışma kapsamında sistematik derlemeye dahil edilen araştırmaların yayımlandıkları yılı, yazarları, araştırmanın dili, yayın türü, veri toplama aracı, örneklem sayısı ve araştırma yöntemine ait özellikler günümüzde yapılanlardan geçmiş çalışmalara doğru aşağıda Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Sistematik Derleme Kapsamına Alınan Araştırmaların Özellikleri

Sıra	Yıl	Yazar(lar)	Dil	Tür*	Veri Toplama Aracı**	Örneklem Sayısı	Araştırma Yöntemi
1	2021	Caymaz vd.	İng	M	AANÖ	315	Nicel
2	2021	Chen vd.	İng	M	AANÖ	99	Nicel
3	2021	Demir	Tr	YL	AANÖ	159	Nicel
4	2021	Demir ve Dalkılıç	Tr	M	AANÖ	159	Nicel
5	2021	Gizlier	Tr	M	AANÖ	103	Nicel
6	2021	Gizlier ve Yıldız	Tr	M	AANÖ	334	Nicel
7	2021	Tınaztepe ve İrge	Tr	M	AANÖ	400	Nicel
8	2021	Toker	Tr	YL	AANÖ	400	Nicel
9	2021	Uçar ve Sezgin	Tr	M	YTOSF	348	Karma
10	2021	Zhang vd.	İng	M	AANÖ	236	Nicel
11	2021	Zhang vd.	İng	M	AANÖ	351	Nicel
12	2020	Dar ve Rahman	İng	M	AANÖ	193	Nicel
13	2020	Kanbur ve Şen	Tr	M	AANÖ	265	Nicel
14	2020	Kaymıkcı	Tr	DR	AANÖ	302	Nicel
15	2020	Li vd.	İng	M	ABAYÖ	1456	Nicel
16	2020	Ulukök	Tr	DR	AANÖ	400	Nicel
17	2019	Abdi	İng	M	USES	783	Nicel
18	2019	Acaray	Tr	M	AANÖ	316	Nicel
19	2019	Alten	İng	YL	AÜNÖ	100	Nicel
20	2019	Işık	Tr	M	AAVÖ	345	Nicel
21	2019	Karacaoğlu ve Arslan	Tr	M	AÜNÖ	124	Nicel
22	2019	Karaman ve Çetinkaya	Tr	M	AANÖ	132	Nicel
23	2019	Özkanan	Tr	M	YTOSF	16	Nitel
24	2018	Gizlier	Tr	YL	AANÖ	334	Nicel
25	2018	Özkanan	Tr	M	YTOSF	22	Nitel

26	2018	Yıldız ve Arda	Tr	M	AANÖ	121	Nicel
27	2017	Kayalık	Tr	YL	AÜNÖ	384	Nicel
28	2017	Tuy	Tr	YL	AFVÖ	199	Nicel
29	2017	Wassermann vd.	İng	M	AANÖ	124	Nicel
30	2017	Yıldız vd.	Tr	M	AANÖ	178	Nicel
31	2016	Akbıyık	Tr	M	AANÖ	185	Nicel
32	2015	Hu vd.	İng	M	AFVÖ	351	Nicel
33	2015	Lobene vd.	İng	M	ABAYÖ	415	Nicel
34	2013	Mutlu	İng	YL	AÜNÖ	203	Nicel
35	2010	Chen vd.	İng	M	YTOSF	5215	Nicel
36	2009	Erdogan ve Bauer	İng	M	AFVÖ	244	Nicel
37	2002	Johnson vd.	İng	M	AÜNÖ	727	Nicel
38	2000	Johnson ve Johnson	İng	M	AÜNÖ	437	Nicel
39	1999	Johnson ve Johnson	İng	M	AEİÖ	288	Nicel
40	1996	Johnson ve Johnson	İng	M	AEİÖ	288	Nicel

\* M (Makale) / DR (Doktora Tezi) / YL (Yüksek Lisans Tezi)

\*\* AANÖ: Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği, ABAYÖ: Algılanan Bilişsel Aşırı Yeterlilik Ölçeği, AÜNÖ: Algılanan Üstün Niteliklilik Ölçeği, AAVÖ: Algılanan Aşırı Vasıflılık Ölçeği, AFVÖ: Algılanan Fazla Vasıflılık Ölçeği, AEİÖ: Algılanan Eksik İstihdam Ölçeği, YTOSF: Yazar Tarafından Oluşturulmuş Soru Formu, USES: Uluslararası Standart Eğitim Sınıflandırması.

Tablo 2’de araştırma kapsamında incelenen çalışmaların yazım yılları ve yazım dilleri görülmektedir. Çalışmaların büyük çoğunluğunun (%77.5) 2016 ile 2021 yılları arasında yapıldığı ve yazım dili olarak %55’inin Türkçe, %45’inin ise İngilizce olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2.** Araştırmaların Yazım Yılı ve Dili

Araştırma Yılı			Yazım Dili		
Kategori	n	%	Kategori	n	%
1995-2005	4	10	Türkçe	22	55
2006-2015	5	12,5	İngilizce	18	45
2016-2021	31	77,5			
Toplam	40	100	Toplam	40	100

Çalışmaların yayın türü (Tablo 3) incelendiğinde %77,5’inin makale, %17,5’inin yüksek lisans tezi ve %5’inin doktora tezi olduğu görülmektedir. %92,5 nicel, %5 nitel ve %2,5 karma çalışma bulunmaktadır.

**Tablo 3. Araştırmaların Yayın Türü ve Araştırma Yöntemi**

Yayın Türü			Araştırma Yöntemi		
Kategori	n	%	Kategori	n	%
Makale	31	77,5	Nicel	37	92,5
YL Tezi	7	17,5	Nitel	2	5
DR Tezi	2	5	Karma	1	2,5
Toplam	40	100	Toplam	40	100

Yapılan çalışmalarda kullanılan veri toplama araçları Tablo 4’de görülmektedir. Üstün niteliklilik konusunda yapılan çalışmalarda 8 farklı ölçek ya da soru formu kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunlardan daha sık tercih edilenlerin AANÖ (%52,5) ve AÜNÖ (%15) olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4. Araştırmalarda Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Veri Toplama Aracı	n	%
AÜNÖ: Algılanan Üstün Niteliklilik Ölçeği	6	15
AANÖ: Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği	21	52,5
ABAYÖ: Algılanan Bilişsel Aşırı Yeterlilik Ölçeği	2	5
AAVÖ: Algılanan Aşırı Vasıflılık Ölçeği	1	2,5
AFVÖ: Algılanan Fazla Vasıflılık Ölçeği	3	7,5
AEİÖ: Algılanan Eksik İstihdam Ölçeği	2	5
USES: Uluslararası Standart Eğitim Sınıflandırması	1	2,5
YTOSEF: Yazar Tarafından Oluşturulmuş Soru Formu	4	10
Toplam	40	100

Yapılan sistematik derleme çalışması sonucunda 40 farklı çalışmadan elde edilen ve öne çıkan sonuçlar Tablo 5’de ayrı ayrı verilmiştir. Yapılan çalışmalar günümüzde yapılanlardan geçmiş çalışmalara doğru sıralanmıştır. Tabloda verilen sonuçlar yapılan çalışmalarda göze batan sonuçlardır. Dikkatle incelendiğinde üstün niteliklilik algısının daha çok negatif duygulanım ya da negatif örgütsel davranışlarla pozitif yönde anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Her ne kadar üstün niteliklilik algısının örgüt yararına sonuçlarını ortaya koyan nadir çalışmalar olsa da daha çok üstün niteliklilik algısının örgüt açısından olumsuz sonuçlarını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

**Tablo 5.** Araştırmalarda Öne Çıkan Sonuçlar

Sıra	Yıl	Yazar(lar)	Öne Çıkan Sonuçlar
1	2021	Caymaz vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>“Psikolojik sermaye ile iş üretme arasındaki ilişkide algılanan aşırı nitelikliliğin düzenleyici bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Algılanan aşırı nitelikliliğin yüksek olması psikolojik sermaye ile iş üretme arasındaki pozitif ilişkiyi azaltmaktadır.”</li></ul>
2	2021	Chen vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>“Günlük meydan okuma talepleri ile günlük iş-aile zenginleşmesi arasındaki ilişkide algılanan aşırı nitelikliliğin düzenleyici bir etkisinin olduğu belirlenmiştir; dolayısıyla aşırı niteliklilik algısı yüksek olan bireylerde iki unsur arasındaki ilişki güçlü olacaktır.”</li><li>“Günlük engelleme talepleri ile günlük iş-aile zenginleşmesi arasındaki ilişkide algılanan aşırı nitelikliliğin düzenleyici bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.”</li></ul>
3	2021	Demir	<ul style="list-style-type: none"><li>“Aşırı niteliklilik algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir.”</li></ul>
4	2021	Demir ve Dalkılıç	<ul style="list-style-type: none"><li>“Aşırı nitelikliliğin kendini üstün görme boyutunun örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.”</li></ul>
5	2021	Gizlier	<ul style="list-style-type: none"><li>“Algılanan aşırı niteliklilik ile çalışan sesliliği arasında, algılanan aşırı nitelikliliğin işini küçük görme boyutu ile çalışan sesliliği arasında ve algılanan aşırı nitelikliliğin kendini üstün görme boyutu ile çalışan sesliliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir ilişki belirlenmemiştir.”</li></ul>
6	2021	Gizlier ve Yıldız	<ul style="list-style-type: none"><li>“Algılanan aşırı nitelikliliğin işini küçük görme boyutunun zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu; algılanan aşırı nitelikliliğin kendini üstün görme boyutunun zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.”</li><li>“Bulgular aşırı niteliklilik algısında olup, sahip oldukları nitelikler itibarıyla kendilerini işlerinden üstün gören çalışanların (kendini üstün görme boyutu), işlerini küçük gören çalışanların mevcut işlerini kaybetmemek adına ve iş yerinde göze batmamak için sergileyebildikleri zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergilemediklerini ortaya koymaktadır.”</li></ul>
7	2021	Tınaztepe ve İrge	<ul style="list-style-type: none"><li>“Çalışanın aşırı niteliklilik algısı kıdem süresi ilerledikçe artmaktadır.”</li><li>“Aşırı nitelikliliğin iyi oluş vasıtasıyla örgütsel sinizm algısını etkilediği belirlenmiştir.”</li></ul>
8	2021	Toker	<ul style="list-style-type: none"><li>“Algılanan dışsal prestijin, hem algılanan aşırı niteliklilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide hem de algılanan aşırı niteliklilik ile görev performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.”</li></ul>
9	2021	Uçar ve Sezgin	<ul style="list-style-type: none"><li>“Algılanan aşırı vasıflılık olgusunun nitel araştırma sonuçlarıyla oldukça uyumlu olarak, vasıflılık algısı, yakıştırmama ve basitlik algısı olarak üç faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir.”</li></ul>
10	2021	Zhang vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>“Algılanan aşırı nitelik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, çalışan gelişimine yönelik örgüt kültürünün düzenleyici rolü bulunmaktadır. Öyle ki bu ilişki, çalışan gelişimine yönelik örgüt kültürü güçlü olduğunda olumlu, zayıf olduğunda ise olumsuzdur.”</li><li>“Algılanan aşırı nitelik ile örgütsel özdeşleşme yoluyla yaratıcı performans arasındaki dolaylı ilişkide, çalışan gelişimine yönelik örgüt kültürünün düzenleyici rolü bulunmaktadır. Bu ilişki, çalışan gelişimine yönelik örgüt kültürü güçlü olduğunda olumlu, zayıf olduğunda ise olumsuzdur.”</li></ul>
11	2021	Zhang vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>“Dönüşümcü liderlik ile çalışanların algılanan aşırı nitelikliliği arasındaki ilişkide kariyer geliştirme fırsatlarının aracı rolünün olduğu belirlenmiştir.”</li></ul>

12	2020	Dar ve Rahman	<ul style="list-style-type: none"><li>• “İşin kariyer işi olarak algılanması, aşırı niteliklilik ve sapkın davranış ilişkisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu, bir çalışanın işi bir kariyer işi olarak algıladığında, muhtemelen daha az sapkın davranış yaşayacağı anlamına gelmektedir.”</li><li>• “İşin hayatta kalma işi olarak algılanması, aşırı niteliklilik ve sapkın davranış ilişkisini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu, bir çalışanın işi hayatta kalma işi olarak algıladığında, muhtemelen daha sapkın davranışlar yaşayacağı anlamına gelmektedir.”</li><li>• “İşin kariyer işi olarak algılanması, aşırı niteliklilik ve yaratıcı performans ilişkisini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu, bir çalışan, işi bir kariyer işi olarak algıladığında, daha yaratıcı performans sergilemeye meyilli olacağı anlamına gelmektedir.”</li><li>• “İşin hayatta kalma işi olarak algılanması, aşırı niteliklilik ve yaratıcı performans ilişkisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu, bir çalışan işini hayatta kalma işi olarak algıladığında, yaratıcı performans daha az dahil olacağı anlamına gelmektedir.”</li></ul>
13	2020	Kanbur ve Şen	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde algılanan lider desteğinin aracılık etkisi vardır.”</li></ul>
14	2020	Kaymakçı	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik rolü vardır.”</li><li>• “Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.”</li></ul>
15	2020	Li vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan aşırı nitelik ve çalışma baskısının, birinci basamak sağlık hizmeti doktorlarının işten ayrılma niyetini önemli ölçüde yordadığı belirlenmiştir.”</li></ul>
16	2020	Ulukök	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Lider üye etkileşiminin, algılanan fazla nitelikliliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmediği belirlenmiştir.”</li><li>• “Lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ile bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi düzenlememektedir.”</li><li>• “Lider-üye etkileşimi, algılanan fazla niteliklilik ile örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi düzenlememektedir.”</li></ul>
17	2019	Abdi vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Tatminsiz çalışanlar, kendilerini iş için memnun emsallerine ve diğer örüntülere kıyasla daha fazla kalifiye olarak algılamışlardır.”</li></ul>
18	2019	Acaray	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Örgüt temelli özsaygı, algılanan aşırı niteliklilik ile iş tatmini ilişkisinde düzenleyicilik rolüne sahiptir.”</li><li>• “Örgüt temelli özsaygı, algılanan aşırı niteliklilik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyicilik rolüne sahiptir.”</li></ul>
19	2019	Alten	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Lider-üye değişimi, algılanan aşırı nitelik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahip değildir.”</li></ul>
20	2019	Işık	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Bireysel kariyer planı ile aşırı vasıflılık arasındaki ilişkide eğitim durumunun düzenleyicilik etkisi bulunmaktadır.”</li><li>• “Bireysel kariyer planı ile aşırı vasıflılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi bulunmaktadır.”</li></ul>
21	2019	Karacaoğlu ve Arslan	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan aşırı niteliklilik ile iş tatmini arasındaki ilişkide iyimserliğin aracı rolü bulunmaktadır.”</li></ul>
22	2019	Karaman ve Çetinkaya	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Duygusal dengenin algılanan aşırı niteliklilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”</li></ul>
23	2019	Özkanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Çalışanlar kendilerini aşırı nitelikli olarak algılamalarına ve yaptıkları işin gerektirdiğinden çok daha fazla nitelikleri olmalarına karşı işlerini daha rahat olmaları temel nedeni ile tercih etmişlerdir. Diğer tercih nedenleri arasında garantili, kolay, düzenli olması ve şans olarak değerlendirmelerinin yanı sıra işini sevdiği için tercih edenler de bulunmaktadır.”</li></ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>• “Katılımcıların gelişimleri konusundaki görüşleri de artık bir gelişimin yaşanmadığı yönündedir. Yani eğer eğitim varsa ve biraz da deneyim edinilmişse artık gelişimin olamayacağı görüşü benimsenmiştir.”</li><li>• “Eğitimi fazla olmayan çalışanlar zamanla edindikleri deneyimleri eğitimden daha üst düzeyde görmektedirler.”</li><li>• “Kendini aşırı nitelikli olarak algılayan çalışanlar bir süre kullanmadıkları ve fazla olduğunu düşündükleri niteliklerini atıl duruma bırakmaktadırlar.”</li></ul>
24	2018	Gizlier	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan aşırı nitelikliliğinin işini küçük görme ve kendini üstün görme boyutunun kariyerizm eğilimi üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu gözlenmektedir.”</li><li>• “Algılanan aşırı nitelikliliğinin işini küçük görme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu gözlenmektedir.”</li><li>• “Algılanan aşırı nitelikliliğinin işini küçük görme boyutunun sosyal kaytarma davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu gözlenmektedir.”</li></ul>
25	2018	Özkanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Aşırı niteliklilik algısına sahip olan çalışanlar, belirli süreler sonunda kendilerini geliştirmeyip, küskünlük yaşayarak durgun duruma gelmekte ve amirleri tarafından düşük performanslı olarak görülmektedirler.”</li></ul>
26	2018	Yıldız ve Arda	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Kolektif şükran değişkeninin örgütler için gerekli ve önemli bir değişken olduğu ve normalde yenilikçi davranışları azaltan aşırı niteliklilik algısının olumsuz etkisini törpüleyen bir değişken olduğu belirlenmiştir.”</li><li>• “Aşırı niteliklilik algısı yüksek olan çalışanların, gelişimlerine dair örgütlerinden bir çaba görmediklerinde ve iş uyumu algıları olmadığında, iş tatminlerinin düştüğü belirlenmiştir.”</li></ul>
27	2017	Kayalık	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Uyumsuzluk ile mental iyi oluş arasındaki ilişkide duygusal yeteneğin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.”</li><li>• “Gelişimle ile mental iyi oluş arasındaki ilişkide duygusal yeteneğin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.”</li></ul>
28	2017	Tuy	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan fazla vasıflılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde narsizmin düzenleyici rolü bulunmamaktadır.”</li></ul>
29	2017	Wassermann vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Ev sahibi ülke ile özdeşleşen göçmenlerin, daha yüksek iş doyumuna yol açan iyi bir kişi-iş uyumundan yararlandığı, ancak aşırı nitelikli olmaları durumunda düşük iş tatmini yaşadıkları tespit edilmiştir.”</li></ul>
30	2017	Yıldız vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Aşırı niteliklilik (işini küçük görme) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici rolü bulunmaktadır.”</li></ul>
31	2016	Akbıyık	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan aşırı niteliklilik ile görev performansı arasındaki ilişkide algılanan iş fırsatlarının aracı rolü bulunmaktadır.”</li></ul>
32	2015	Hu vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Çalışan aşırı nitelikliliği ile görevin önemi arasındaki ilişkide akran aşırı nitelikliliğinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.”</li><li>• “Çalışan aşırı nitelikliliği ile kişi-grup uyumu arasındaki ilişkide akran aşırı nitelikliliğinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.”</li></ul>
33	2015	Lobene vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Narsisizm düzeyi yüksek olanların daha yüksek algılanan öz değer ve yetki deneyimleyeceğini ve dolayısıyla üstün niteliklilik algısı yaşama olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.”</li><li>• “Daha düşük ücret alan çalışanların daha yüksek üstün niteliklilik algısı yaşama olasılığının olduğu belirlenmiştir.”</li></ul>
34	2013	Mutlu	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Uyumsuzluk ve büyümeme gibi algılanan aşırı niteliklilik faktörlerinin her ikisi de örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü ile negatif bir ilişkiye sahiptir.”</li><li>• “Yaptıkları işler için kendilerini gereğinden fazla nitelikli algılayan kişilerin işlerinden daha kolay ayrılma eğiliminde oldukları belirlenmiştir.”</li></ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>• “Çalışanların eğitim ve yeteneklerine göre mevcut beklentilerine uygun olmayan işlerde çalışmak, örgüte bağlılıklarını azaltmaktadır.”</li></ul>
35	2010	Chen vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Eğitime dayalı aşırı nitelik, deneyim ve beklentiye dayalı aşırı nitelikten daha fazladır.”</li><li>• “Karşılınmayan istihdam beklentilerinin, nispeten kısa zaman dilimlerinde muhtemelen daha büyük zihinsel sağlık bozulma riskleriyle sonuçlanacağı tespit edilmiştir.”</li></ul>
36	2009	Erdogan ve Bauer	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Yetkilendirme, algılanan aşırı nitelik ve iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi, yetkilendirme yüksek olduğunda ilişki daha zayıf olacak şekilde yumuşatmaktadır.”</li><li>• “Yetkilendirme, algılanan aşırı nitelik ile kalma niyetleri arasındaki negatif ilişkiyi, yetkilendirme yüksek olduğunda ilişki daha zayıf olacak şekilde yumuşatmaktadır.”</li><li>• “Yetkilendirme, algılanan aşırı nitelik ile gönüllü işten ayrılma arasındaki pozitif ilişkiyi, güçlendirme yüksek olduğunda ilişki daha zayıf olacak şekilde yumuşatmaktadır.”</li></ul>
37	2002	Johnson vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan gelişememe ve algılanan uyumsuzluk, iş tatmini boyutlarıyla negatif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahiptir.”</li></ul>
38	2000	Johnson ve Johnson	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan gelişememe, işten ve denetimden duyulan memnuniyetin önemli bir yordayıcısıyken, algılanan uyumsuzluk ise terfiden ve ücretten duyulan memnuniyetin önemli bir yordayıcısı olarak belirlenmiştir.”</li></ul>
39	1999	Johnson ve Johnson	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan gelişememenin etkileri sağlığa doğrudan tehdit oluşturabilirken, algılanan uyumsuzluk boyutu ise sağlık için daha uzun vadeli etkilere sahiptir.”</li></ul>
40	1996	Johnson ve Johnson	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan gelişememe ve algılanan uyumsuzluk ile psikolojik iyilik hali arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.”</li></ul>

Tablo 6’da araştırmalarda öne çıkan önerilere yer verilmiştir. Bu tabloda işletmeler ve ileride yapılacak çalışmalar için sunulan öneriler görülmektedir. Üstün niteliklilik algısını yok etmek ya da azaltmak için başta insan kaynağı istihdamı olmak üzere çalışanlara söz hakkı verilmesi, örgüt ve çalışan amaçlarının uyumlu hale getirilmesi, kariyer gelişim olanaklarının sağlanması, adil bir ödüllendirme sisteminin kurulması, iş zenginleştirme çalışmalarının yapılması ve çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesi gibi örgütlere çeşitli öneriler sunulmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için ise farklı sektörlerde, daha büyük örneklemeler üzerinde, diğer veri toplama yöntemleriyle araştırmaların yapılması, örgütsel sinizm, üretkenlik karşıtı davranışlar, işten ayrılma niyeti ve bireysel özellikler gibi faktörlerin araştırma değişkenlerine dahil edilmesi ve üstün nitelikliliğin yalnızca öznel değil nesnel ölçümlerle de yapılarak değerlendirilmesi önerilmektedir.

**Tablo 6.** Araştırmalarda Öne Çıkan Öneriler

Sıra	Yıl	Yazar(lar)	Öne Çıkan Öneriler
1	2021	Caymaz vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Çalışmada, iş seçim süreçlerinde çalışanların niteliklerine dikkat edilmesinin yanı sıra uyarlamalı eşleştirme tekniklerinin geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasının yöneticilerin uygun insan kaynağı istihdamına yardımcı olacağı önerilmektedir.”</li><li>• “Örgütsel görev süresinin etkileri hakkında hala çok az şey bilinmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalar örgütsel görev süresinin rolüne odaklanırsa daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.”</li></ul>
2	2021	Chen vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “İş rolleri, algılanan aşırı niteliklilik deneyimleri için de önemlidir. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalar için hedeflerin çalışma geçmişini daha kapsamlı bir şekilde ele almaları önerilmektedir.”</li></ul>

3	2021	Demir	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlu hale getirilmesi, çalışanlara söz hakkı verilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesi önerilmektedir.”</li><li>• “Araştırmacıların, aşırı niteliklilik algısını farklı sektörlerde, daha büyük örneklem kitleleri üzerinde ve/veya farklı veri toplama teknikleri kullanarak çalışması alan yazının zenginlik ve derinlik kazanmasında değerli katkılar sağlayabilir.”</li></ul>
4	2021	Demir ve Dalkılıç	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Örgütsel destek algısı, kariyer gelişim olanakları, iş zenginleştirme, ödüllendirme sistemi, performansa dayalı ücret sistemlerinin kurulması gibi öneriler, aşırı niteliklilik algısının neden olduğu örgütsel olumsuz çıktıların olumlu çıktılara dönüştürülmesinde katkı sağlayabilir.”</li></ul>
5	2021	Gizlier	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Gelecekteki araştırmacılar için aynı değişkenleri kullanarak farklı sektörlerde araştırmalar yapmaları ve veri sayısını da arttırarak mevcut çalışmadaki değişkenler arasında olası aracı (mediator) ve düzenleyici (moderator) etkiye sahip örgütsel destek, örgütsel iklim ve örgüt kültürü gibi değişkenlerle yeni bir araştırma tasarımları önerilmektedir.”</li></ul>
6	2021	Gizlier ve Yıldız	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Çalışanların niteliklerini kullanabilecekleri çalışma ortamları, çalışma alanları ve nitelikleriyle uyumlu iş ve görevler verilerek aşırı niteliklilik algısının olumsuz sonuçları indirgenebilir.”</li><li>• “Gelecekteki araştırmacılar aynı değişkenler arasındaki ilişkiyi belirli bir sektörü baz alarak inceleyebilirler ya da birkaç sektör belirleyip sektörler arası farklılıkları da araştırabilirler.”</li><li>• “Modele istismarcı yönetim, örgütsel sinizm, örgütsel etik iklim, duygusal bağlılık gibi değişkenler eklenerek model genişletilebilir.”</li></ul>
7	2021	Tınaztepe ve İrge	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Aşırı nitelikliliğin örgütsel sinizmle ilişkisi bireysel faktörlerle (kişilik özellikleri gibi) incelenebilir.”</li><li>• “Liderlik, örgüt kültürü gibi değişkenlerle araştırmanın boyutları zenginleştirilebilir.”</li></ul>
8	2021	Toker	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Aşırı niteliklilik kavramının farklı örneklem ve değişkenler üzerinde çalışılması, öncül ve sonuçları ile ilgili çalışmalar yapılması önerilmektedir.”</li></ul>
9	2021	Uçar ve Sezgin	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Gelecek çalışmalarda, algılanan aşırı vasıflılık ölçeğinin farklı örneklemelerde sınanması önerilmektedir.”</li><li>• “Algılanan aşırı vasıflılığın, işten ayrılma niyeti, aktif iş arama ve üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz tutumlar ile ilişkisinde yaş, nesil, istihdam edilebilirlik algısı, devam bağlılığı olgularının düzenleyici etkilerinin olabileceği düşünülmekte ve gelecek çalışmalar için ilgili konular önerilmektedir.”</li></ul>
10	2021	Zhang vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan aşırı niteliklilik ile ilgili değişkenlerin çalışan-ış uyumu ve çalışan-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi etkilediği yerlerde daha fazla çalışılması önerilmektedir.”</li><li>• “Kültürel değerler, bireylerin aşırı nitelikliliği nasıl algıladıklarını ve buna nasıl tepki verdiklerini etkileyebilir. Bu çalışma, belirli bir kültürel bağlamda algılanan aşırı nitelikliliği incelediği için, mevcut araştırma diğer kültürel bağlamlarda tekrarlanabilir.”</li></ul>
11	2021	Zhang vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Gelecekteki araştırmalar, daha geniş bir çalışma örneği ile daha fazla incelenebilir.”</li></ul>
12	2020	Dar ve Rahman	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Algılanan aşırı niteliklilik ve sapkın davranış ilişkileri arasındaki ilişkide bir moderatör olarak iş organizasyonunda büyüme fırsatlarının incelenmesi önerilmektedir.”</li><li>• “Benzer şekilde, algılanan aşırı niteliklilik ile yaratıcı performans ilişkisi, moderatör olarak iş özerkliği alındığında daha iyi anlaşılabilir.”</li></ul>
13	2020	Kanbur ve Şen	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Örgütlerde lider desteğinin yeterince sağlanması çalışanların aşırı niteliklilikten kaynaklanan olumsuz davranışlarını azaltabilir ve onların daha fazla yenilikçi davranış sergilemelerini sağlayabilir.”</li></ul>



14	2020	Kaymakçı	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Rekabet avantajı sağlamak isteyen kurumlarda mevcut çalışanların yetkinliklerinin artması, yenilikçi iş davranışı göstermeleri ve en verimli çalışmaları için yetenek havuzları oluşturulmalı, kariyer gelişim programları, nitelikli kişiselleştirilmiş eğitim programları uygulanmalıdır.”</li><li>• “İnsan kaynakları ve kişinin birinci yöneticisinin çalışanın tecrübesi yanında diğer yetkinliklerini de nasıl geliştirdiğini takip etmeli ve gerektiğinde farklı projeler, rotasyon, iş zenginleştirme, daha fazla inisiyatif verme gibi politikalar ile çalışanın kendisini kanıtlama ihtiyacını karşılamalıdır.”</li><li>• “İşe alım süreçlerinde adayın rol uyum değerlendirilmesinin çeşitli testlerle yapılması, teknik yeterliliklerinin, potansiyelinin, yetkinliklerinin ölçülmesi ve tüm bu ölçümlerin ortak değerlendirmesi sonucu uygun rol önerisinin adaya sunulması önerilmektedir”</li><li>• “Farklı sektörlerde algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışına etkisinin incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır.”</li></ul>
15	2020	Li vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “İnsan kaynaklarının esnek yönetim önlemleri benimsemelidir. Ayrıca yeteneklerin seçilmesine öncelik veren istihdam mekanizması uygulanabilir.”</li></ul>
16	2020	Ulukök	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Lider-üye etkileşimi ilişkileri kapsamında, liderin grup içi olarak tanımladığı grupta yer alan bazı bireylere farklı davranması, fazla nitelikli çalışanlarda eşitsizlik ve görelî yoksunluk hissini tetikleyebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, eşitliği ilke edinen bir örgüt vizyonu geliştirmelidirler.”</li><li>• “İşletme yöneticileri, tüm çalışanlar arasında bilgi, süreç ve dağıtım adaleti konusunda eşitlikçi bir yaklaşım benimsemelidir.”</li><li>• “Fazla nitelikli çalışanların organizasyonda adaletsizlik olduğu hissine kapılmalarını önlemeye yönelik olarak tüm süreçler şeffaflaştırılmalıdır.”</li><li>• “Gelecekteki araştırmalarda, kasıtlı ve kasıtsız fazla nitelikliliğin ayrımı yapılabilir. Bireylerin gönüllü olarak fazla nitelikli oldukları bir işi seçmelerinin sebepleri araştırmaya açık bir konudur.”</li><li>• “Sonraki araştırmalar, fazla nitelikliliği objektif yöntemle ölçmeye ek olarak objektif ve subjektif yöntemin her ikisini de kullanarak ortaya çıkan bulguları karşılaştırabilirler.”</li></ul>
17	2019	Abdi vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Çalışanların nerede çalışacağı konusunda yararlı bir refah modeli sınıflandırması sağlanmalıdır.”</li></ul>
18	2019	Acaray	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Uygulayıcılara, çalışanların örgüt temelli özsaygılarının artmasını sağlayacak; onların örgüt içerisinde niteliklerini kullanabilecekleri, içeriği daha zenginleştirilmiş işleri ifa edebilecekleri ve yaptıkları işin önemini ve anlamını artıracabilecekleri uygulamaları hayata geçirmeleri tavsiye edilmektedir.”</li><li>• “Algılanan aşırı nitelikliliğin ortaya çıkarabileceği çeşitli tutum ve davranışlara etkisinin iş karakteristikleri modelindeki unsurların da devreye konularak örgüt temelli özsaygının düzenleyiciliğinde başka örneklerde incelenebileceği önerilmektedir.”</li></ul>
19	2019	Alten	<ul style="list-style-type: none"><li>• “İş deneyiminin farklı yönlerinin öznel aşırı nitelikle nasıl etkileşime girdiğine dair daha fazla çalışma, örgütsel araştırmacılar ve yönetim uygulamaları için değerli bilgiler sağlayabilir.”</li></ul>
20	2019	İşık	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Gelecekteki araştırmaların farklı sektörleri (sağlık, bilişim, hizmet gibi) ve bunların hem bireylerin aşırı vasıflılık algısı hem de kariyer planları üzerindeki etkilerini incelemeleri önerilmektedir.”</li><li>• “Bireylerin kariyer planlaması üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın etkisi ile bu değişkenlerin ilişkisini düzenleyen farklı değişkenlerin incelenmesi konuya değer katabilir.”</li></ul>

21	2019	Karacaoğlu ve Arslan	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Farklı sektörlerde daha büyük örneklem üzerinde çalışmalar yapılabilir.”</li><li>• “Veri toplama tekniği açısından farklı metodolojik yaklaşımların da (derinlemesine mülakat vb.) kullanılması önerilmektedir.”</li></ul>
22	2019	Karaman ve Çetinkaya	<ul style="list-style-type: none"><li>• “İşe alınan çalışanların hem iş için gereken niteliklerinin, hem de kişilik özelliklerinin öğrenilmesi önerilmektedir.”</li></ul>
23	2019	Özkanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• “İş analizlerinin yapılarak işin tanımının ve gereklerinin belirlenmesi belirsizliği ortadan kaldıracak temel adım olacaktır.”</li><li>• “Aşırı nitelikli olduğu düşünülen kişiler daha uygun pozisyonlara, niteliklerinin atıl olarak kalmayacağı işlere yönlendirilmesi kişilerden tam faydanın sağlanmasına yardımcı olabilecektir.”</li><li>• “Diğer taraftan kişilerin kendilerini aşırı nitelikli olarak algılamaları gerçekten aşırı nitelikliler mi? sorusunu da beraberinde getirdiğinden kendini aşırı nitelikli olarak değerlendiren kişilerin amirlerinden de görüş istenmesi yeni bir araştırma konusu olabilecektir.”</li><li>• “Son olarak kamuda istihdam politikalarının detaylı araştırmalar ile güncellenmesi sağlanabilecektir.”</li></ul>
24	2018	Gizlier	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Araştırmada yönetici olmayan çalışanların aşırı niteliklilik algıları incelenmiştir. Gelecekteki araştırmalar için yöneticilerin aşırı niteliklilik algılarının incelenmesi önerilmektedir.”</li></ul>
25	2018	Özkanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Kendini aşırı nitelikli olarak algılayan kişilerin eksiklikleri olması halinde bunun farkına varmaları sağlanmalıdır. Böylece işgörenlerin durağan duruma gelmeleri engellenebilecek ve amirlerin bu kişilerden en üst düzeyde verim alabilmeleri sağlanacaktır.”</li></ul>
26	2018	Yıldız ve Arda	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Sonuçların genellenebilmesi açısından araştırma evrenini temsil yetkisi yüksek daha büyük örneklem sayılarına ulaşılması gelecek araştırmacılara önerilmektedir.”</li></ul>
27	2017	Kayalık	<ul style="list-style-type: none"><li>• “İşe alınan çalışanlara gerekli oryantasyon eğitiminin verilmesi, örgüte ve işe uyumlarının sağlanması gerekmektedir.”</li><li>• “Çalışanlara ihtiyaç duydukları konularda destek sağlanması, örgüte ve işe uyumlarının artırılması gerekmektedir.”</li><li>• “Üstün niteliklilik bireyin değerlendirmesine dayanan subjektif yöntemle belirlenmiştir. Sonraki çalışmalarda objektif yöntemlerin kullanılması önerilmektedir.”</li></ul>
28	2017	Tuy	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Düzenleyici veya aracı rolü olabilecek diğer kişilik özelliklerinin araştırılması, kamu sektöründe araştırmanın çok boyutlu olarak tekrar ele alınması önerilebilir.”</li><li>• “Fazla vasıflı çalışanların düşük iş tatmini yaşadıklarına dair varsayım sadece kısmen doğrudur, işyerinde kaliteli kişiler arası ilişkilerin kurulması dahi fazla vasıflılık algısını ve olası olumsuz sonuçlarını azaltabilir.”</li></ul>
29	2017	Wassermann vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Aşırı niteliklilik, eksik istihdamın yalnızca bir biçimi olduğundan, gelecekteki araştırmalar, kapsamlı bir tablo elde etmek için eksik istihdamın ve kültürleşmenin çeşitli yönlerini içeren daha geniş bir perspektifi kapsamalıdır.”</li></ul>
30	2017	Yıldız vd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Her zaman daha eğitimli, daha deneyimli, daha becerikli çalışanların tercihinin her koşulda doğru olmadığı, bundan ziyade işin gerektirdiği eğitim, tecrübe, bilgi ve beceriye sahip çalışanların örgüt bünyesine alınmasının hem örgüt hem de çalışan açısından daha faydalı olacağı düşünülmektedir.”</li><li>• “Kontrol değişkeni olarak narsist kişilik özelliği, cinsiyet, çalışılan pozisyon, sosyal beğenilirlik algısı gibi kontrol değişkenlerinin modele dahil edilerek test edilmesinin ilişkilerin netliği konusunda daha fazla bilgi vereceği düşünülmektedir.”</li></ul>
31	2016	Akbıyık	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Görelî Yoksunluk Teorisinin varsayımları doğrultusunda aşırı nitelikli işgörenin örgütten elde edeceği maddî ve/ya manevî kazanımları arttırarak, örgüte karşı olumsuz tutum ve davranış</li></ul>

			sergilemesi engellenebilir. Bu doğrultuda yöneticiler işgörenlerini yetkilendirerek, söz hakkı vererek veya performansa dayalı ücret sistemleri uygulayarak işgörenin ve bu doğrultuda örgütün etkinliğine olumlu yönde katkı sağlayabilir.”
32	2015	Hu vd.	• “Aşırı nitelik etkilerinin yönlülüğüne ilişkin daha güçlü çıkarımlar yapmak için boylamsal tasarımlar kullanarak mevcut çalışmayı çoğaltma ve genişletme önerilmektedir.”
33	2015	Lobene vd.	• “Üstün niteliklilik algısını etkileyebilecek ek iş boyutlarının kodlanmasını engelleyen iş ünvanlarının da gelecek çalışmalarda değerlendirilmesi önerilmektedir.” • “Gelecekteki çalışmalar kişinin üniformasına karşı gurur veya tutumlarını kontrol etmelidir. Üniforma gereklilikleri üstün niteliklilik algısı ile olumlu bir şekilde ilişkili olsa da, düşük statülü üniformaların (örneğin, fast food zinciri) aksine, onurlu üniformalar (örneğin askeri, kolluk kuvvetleri) kontrol edildiğinde etkinin daha güçlü olabileceği düşünülmektedir.”
34	2013	Mutlu	• “Algılanan aşırı nitelikliliğin olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu etkileri de araştırılabilir; çünkü halihazırda istihdam edilen ve yakın gelecekte istihdam edilecek olan aşırı nitelikli çalışanlar bulunmaktadır.”
35	2010	Chen vd.	• “Çalışma örnekleminin genişletilmesi gelecek çalışmalar için önerilmektedir.”
36	2009	Erdogan ve Bauer	• “Gelecek araştırmalar için işten çıkarılan yöneticiler, gurbetçiler ve kariyer değiştiren yaşlı bireyler de örnekleme dahil edilebilir.”
37	2002	Johnson vd.	• “Eğitim ve deneyimin her ikisinin de aşırı nitelikliliğe neden olup olmadığını belirlemek için ek araştırmalar önerilmektedir.”
38	2000	Johnson ve Johnson	• “Gelecekte yapılacak araştırmalar için, işle ilgili yoksunluğun kaynaklarının ve bireylerin işle ilgili yoksunluğa uyum sağlama yollarının belirlenmesi önerilmektedir.”
39	1999	Johnson ve Johnson	• “Geniş bir meslek yelpazesinin temsili örnekleri (örn. mavi yakalı ve beyaz yakalı, sendikalı ve sendikasız, kamu ve özel sektör sektörleri) bu çalışmanın bulgularını doğrulamak ve genelleştirmek için gereklidir.”
40	1996	Johnson ve Johnson	• “Algılanan üstün niteliklilikle ilgili çalışmaların kamu ve özel istihdam sektörlerindeki sendikasız çalışma ortamlarında tekrarlanması önerilmektedir.”

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sistematiik derleme kapsamında yapılan bu çalışmanın amacı, üstün niteliklilik algısı üzerine yapılan çalışmaların belirli veri tabanları üzerinde taranması ve öne çıkan verilerin sağlık çalışanları bakımından değerlendirilmesidir. Literatürde üstün niteliklilik algısı üzerine farklı isimlerle yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların değerlendirilmesi neticesinde, sağlık çalışanları için bazı sonuçlar ortaya koyulmuştur.

İnceleme sonucunda üstün niteliklilik algısı üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun 2016 yılından sonra, makale türünde ve nicel araştırma deseniyle yapıldığı belirlenmiştir. Konu hakkında doktora ve yüksek lisans tezinin oldukça az olması göze çarpan bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Nitel ve karma yöntemlerle yapılan çalışma sayısının az olması ise literatürde konu hakkında nicel yaklaşımın daha çok benimsendiğini göstermektedir. Üstün niteliklilik algısı üzerine yapılmış olan çeşitli ölçek çalışmalarının farklı ölçek seçenekleri sunduğu ve bu sebeple alanda nicel

çalışmaya olan eğilimi arttırdığı söylenebilir. Nitel ve karma çalışmaların oranı üstün niteliklilik algısı literatüründe bir eksiklik olarak kabul edilebilir. Nicel araştırma yöntemleri haricinde farklı araştırma yöntemleriyle yapılacak olan araştırmalar alana derinlik katacaktır.

Üstün niteliklilik algısı konusunda 8 farklı ölçek ve soru formunun kullanıldığı görülmektedir. En sık kullanılan ölçekler Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği ve Algılanan Üstün Niteliklilik Ölçeğidir. Bu iki ölçek alanda yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanılan iki veri toplama aracı olarak öne çıkmaktadır. Türkçe dilinde yapılan çalışmalarda kullanılan ölçekler amacına uygun şekilde Türkçeye uyarlanmıştır. Fakat sağlık çalışanları özelinde meydana getirilmiş üstün niteliklilik algısı ölçeği bulunmamaktadır. Ölçekler üretim ya da hizmet sektörü çalışanları örneklemine oluşturulmuştur. Sağlık çalışanlarında üstün niteliklilik algısının ölçülmesine yönelik ifadelerin bulunduğu ölçeğin olmaması eksiklik olarak görülebilir. Sağlık çalışanlarının mesleki gerekliliklerinin ve çalışma koşullarının özelinde ortaya koyulacak olan ölçeğin, alana daha farklı sonuçlar kazandıracığı ifade edilebilir.

Çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlara bütünsel açıdan bakıldığı zaman, üstün niteliklilik algısının negatif duygulanım ve olumsuz örgütsel davranışlarla pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Caymaz vd., 2021; Demir ve Dalkılıç, 2021; Gizlier ve Yıldız, 2021; Zhang vd., 2021; Dar ve Rahman, 2020; Li vd., 2020; Gizlier, 2018; Yıldız ve Arda, 2018; Mutlu, 2013; Johnson vd., 2002). Araştırmaların bazı göze çarpan sonuçları değerlendirilmiştir. Kıdem süresi artışının üstün niteliklilik algısını arttırdığı sonucuna göre (Tınaztepe ve İrge, 2021) çalışanların sadece eğitimlerinin değil deneyimlerinin de üstün niteliklilik algısını arttırdığı söylenebilir. İş tatmininin üstün niteliklilik algısını azalttığı tespit edilmiştir (Abdi vd., 2019). Çalışanların iş tatmininin sağlanması üstün niteliklilik algısını azaltacaktır. Çalışanların beklentilerine uygun işlerde çalışmaması (Mutlu, 2013) ve beklentilerinden daha düşük ücret alması (Lobene vd., 2015) üstün nitelikliliği arttırmakta ve örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır. Bir diğer çarpıcı sonuç, üstün niteliklilik algısında olan çalışanların bir süre sonra örgüte karşı küskünlük yaşadıklarını, kendilerini geliştirmeyi bıraktıklarını ve bunların neticesinde amirleri tarafından düşük performanslı olarak görüldüklerini ortaya koymaktadır (Özkanan, 2018). Ayrıca diğer bazı sonuçlarda da örgütleri tarafından gelişimlerine yönelik bir çaba göremeyen üstün niteliklilik algısı yüksek çalışanlarda iş tatmininin düştüğü saptanmıştır (Yıldız ve Arda, 2018). Bu sonuçlar örgütlerin çalışan niteliklerini doğru değerlendirmesinin ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanlara örgüt içerisinde kariyer fırsatları tanınması ve gelişimlerine imkan sağlanması, insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasına katkıda bulunacaktır.

İncelenen çalışmalarda verilen önerileri sektöre ve gelecek araştırmalara sunulan öneriler şeklinde ele almak mümkündür. Çalışanların işe alınmasında ve iş seçim sürecinde çalışanların niteliklerinin göz önünde bulundurulması ve uyarlamalı eşleştirme tekniklerinin kullanılması (Caymaz vd., 2021), örgüt ile çalışan amaçlarının benzerlik göstermesi yönünde çalışmaların yapılması,

çalışanlara yetki ve söz hakkı verilmesi (Demir, 2021), kariyer gelişim olanaklarının sunulması, performans ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması (Demir ve Dalkılıç, 2021), lider desteğinin sağlanması (Kanbur ve Şen, 2020), bilgi, süreç ve dağıtım adaletine önem verilmesi (Ulukök, 2020), işe alınan çalışanların kişilik özelliklerine de dikkat edilmesi (Karaman ve Çetinkaya, 2019) ve iş analizleri ile iş tanımlarının yapılarak iş gereklerinin belirlenmesi (Özkanan, 2019) sektöre yönelik öne çıkan önerilerdendir. Sağlık çalışanları açısından bakıldığında özel sağlık kurumlarında önerilerden bir kısmının uygulandığı söylenebilir. Fakat kamu sağlık kurumlarında başta sözleşmeli idareci pozisyonları olmak üzere birçok pozisyona yapılan atamalarda iş tanımlarına uygun niteliklere göre atamaların yapılmadığı ve çalışanlara kariyer gelişim olanaklarının sunulmadığı belirtilebilir. Ayrıca ortaya koyulan önerilerin büyük bir kısmının da uygulanmadığı görülmektedir. Genel olarak kamu sağlık kurumlarına, çalışanların başta eğitim ve deneyim olmak üzere niteliklerinin detaylı şekilde görülebildiği bir platformun kurulması, sözleşmeli idareci pozisyonlarına yapılacak atamalar da dahil edilerek çalışanların objektif kariyer gelişim standartları doğrultusunda atanması ve döner sermayeye dayalı performans sisteminin çalışan niteliklerinin daha ağırlıklı göz önünde bulundurulacak şekilde yeniden düzenlenmesi önerilebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalara ise üstün niteliklilik algısında görev süresinin etkisine odaklanılması (Caymaz vd., 2021), benzer çalışmaların farklı sektör, veri toplama tekniği ve daha büyük örneklerde yapılması (Demir, 2021), örgüt kültürü, örgütsel iklim, örgütsel destek (Gizlier, 2021), örgütsel sinizm ve istismarcı yönetim (Gizlier ve Yıldız, 2021) gibi değişkenlerle üstün niteliklilik algısı ilişkisinin incelenmesi, çalışanların isteyerek fazla nitelikli oldukları işi seçmelerinin nedenlerinin araştırılması (Ulukök, 2020), üstün nitelikliliğin objektif yöntemlerle ölçülerek de çalışılması (Kayalık, 2017) ve algılanan üstün nitelikliliğin olumsuz etkileriyle birlikte olumlu etkilerinin de araştırılması (Mutlu, 2013) önerilmektedir. Sistematik derleme sonucunda sağlık çalışanlarının çalışma koşulları ve iş özellikleri dikkate alınarak oluşturulmuş sağlık çalışanlarında üstün niteliklilik algısına yönelik herhangi bir ölçeğin olmadığı ve gerektiği söylenebilir.

## **5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Belirtilmesi gereken en önemli sınırlılıklardan birisi çalışmaların dört veri tabanı üzerinden taranmış olmasıdır. Daha farklı veri tabanları da dahil edilerek çalışma genişletilebilir. Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki yazım dili taramaya dahil edilmiştir. Daha farklı dillerin kapsam dışı bırakılması bir diğer sınırlılıktır. Ayrıca araştırma makalesi ve tez dışında yapılan araştırmaların (kitap, kitap bölümü gibi) sonuçları çalışmaya dahil edilememiştir.

## KAYNAKÇA

- Abdi, T. A., Peiro, J. M., Ayala, Y. ve Zappala, S. (2019). Four wellbeing patterns and their antecedents in millennials at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1), 25.
- Acaray, A. (2019). Algılanan aşırı nitelikliliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 447-468.
- Akbıyık, B. S. Ü. (2016). Otelcilik sektöründe algılanan aşırı nitelikliliğin görev performansına etkisi: Alternatif iş fırsatlarının biçimlendirici değişken rolü. *Journal of Tourism Theory and Research*, 2(1), 19-29.
- Alten, O. (2019). *The effect of overqualification on employee work outcomes* [Yüksek Lisans Tezi]. Boğaziçi Üniversitesi.
- Bolino, M. C. ve Feldman, D. C. (2000). The antecedent and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(8), 889-911.
- Caymaz, E., Soran, S. ve Şeşen, H. (2021). Relationship between positive psychological capital and job crafting: The moderating role of perceived overqualification. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(47), 36-55.
- Chen, H., Wang, H., Yuan, M. ve Xu, S. (2021). Daily challenge/hindrane demands and cognitive wellbeing: A multilevel moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 679-691.
- Chen, C., Smith, P. ve Mustard, C. (2010). The prevalence of over-qualification and its association with health status among occupationally active new immigrants to Canada. *Ethnicity & Health*, 15(6), 601-619.
- Dar, N. ve Rahman, W. (2020). Two angles of overqualification-the deviant behavior and creative performance: The role of career and survival job. *Plos One*, 15(1): e0226677. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226677>
- Demir, S. (2021). *Algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel sinizme etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Demir, S. ve Dalkılıç, O. (2021). Algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel sinizme etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 399-419.
- Dempster, M. (2011). *A research guide for health and clinical psychology*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M. ve Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 215-232.
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2009). Perceived over qualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 4(2), 557-565.
- Feldman, D. C., Leana, C. R. ve Bolino, M. C. (2002), Underemployment and relative deprivation among reemployed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 453-471.
- Fine, S. (2007). Overqualification and selection in leadership training. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 61-68.
- Fine, S., ve Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355.

- Gizlier, Ö. (2021). Algılanan aşırı nitelikliliğin çalışan sosliliği üzerindeki etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(1), 57-67.
- Gizlier, Ö. (2018). *Çalışanların aşırı niteliklilik algularının sonuçlarını belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Gizlier, Ö. ve Yıldız, B. (2021). Algılanan aşırı nitelikliliğin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 187-206.
- Hanley, T. ve Cutts, L. (2013). What is a systematic review? *Counselling Psychology Review*, 28(4), 3-6.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S. ve Li, Y. (2015), There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228-1238.
- Işık, M. (2019). Algılanan aşırı vasıflılık ve bireysel kariyer planlaması ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 9(18), 1015-1041.
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: a longitudinal analysis. *The Journal of Psychology*, 134(5), 537-555.
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (1999). Perceived overqualification and health: A longitudinal analysis. *The Journal of Social Psychology*, 139(1), 14-28.
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of Social Psychology*, 136(4), 435-445.
- Johnson, W. R., Morrow, P. C. ve Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal Of Psychology*, 136(4), 425-441.
- Kanbur, E. ve Şen, S. (2020). Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi davranış üzerine etkisi: algılanan lider desteğinin aracılık rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1060-1077.
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, M. (2019). Algılanan aşırı niteliklilik ve iş tatmini ilişkisinde iyimserliğin aracı rolü: İstifa eden veya erken emekli olan subaylar üzerine bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 33(1), 107-135.
- Karaçam, Z. (2013). Sistemantik derleme metodolojisi: Sistemantik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6(1), 26-33.
- Karaman, E. E. ve Çetinkaya, N. (2019). Kişilik özelliklerinin algılanan aşırı nitelikliliğe etkisi: konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 13-33.
- Kayalık, A. (2017). *Üstün niteliklilik algısının mental iyi oluş üzerindeki etkisi ve duygusal yeteneğin aracılık rolü* [Yüksek Lisans Tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Kaymakçı, R. (2020). *Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin ve işten ayrılma niyetinin rolü* [Doktora Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Khan, L. J. ve Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of Business Research*, 22, 211-218.

- Li, W., Xu, A., Lu, M., Lin, G., Wo, T. ve Xi X. (2020). Influence of primary health care physicians perceived overqualification on turnover intention in China. *Quality Management in Healthcare*, 29(3), 158-163.
- Liu, S. ve Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *The Role of the Economic Crisis on Occupational Stress and Well Being*, 10, 1-42.
- Lobene, E. V., Meade, A. W. ve Pond, S. B. (2015). Perceived overqualification: A multi-source investigation of psychological predisposition and contextual triggers. *The Journal of Psychology*, 149(7), 684-710.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C. ve Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279-296.
- Maltarich, M. A., Reilly, G. ve Nyberg, A. J. (2011). Objective and subjective overqualification: Distinctions, relationships, and a place for each in the literature. *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice*, 4, 236-239.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. ve Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509-536.
- Maynard, D. C. ve Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 435-455.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. ve Altman, DG. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The prisma statement. *Plos Med.* 2009, 6:e1000097.
- Mutlu, P. (2013). *The effect of perceived external prestige on the relationship between perceived overqualification and both organizational commitment and turnover intention* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özkanan, A. (2019). Algılanan aşırı niteliklilik: Üretkenliğe karşı durgunluk. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 42-57.
- Özkanan, A. (2018). Algılanan aşırı nitelikliliğe iki yönlü bakış: Çalışan-amir değerlendirmesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 664-672.
- Tınaztepe, C. ve İрге, N. (2021). Çalışanın aşırı niteliklilik özelliği ile örgütsel sinizm ilişkisinde iyi oluşunun aracı etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(33), 303-331.
- Toker, B. (2021). *Algılanan aşırı niteliklilik ile iş performansı arasındaki ilişkide dışsal prestij algısının düzenleyici rolü* [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Tuy, G. (2017). *Fazla vasıflılık algısı ve iş tatmini arasındaki ilişki ile narsisizmin bu ilişki üzerindeki düzenleyici ile narsisizmin bu ilişki üzerindeki düzenleyici değişken etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Uçar, Z. ve Sezgin, O. B. (2021). Algılanan aşırı vasıflılık: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 196-208.
- Ulukök, E. (2020). *Algılanan fazla niteliklilik ve etkileri: Lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü* [Doktora Tezi]. Kırıkkale Üniversitesi.
- Wassermann, M., Fujishiro, K. ve Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77-87.



- Yıldız, B. ve Arda, Ö. A. (2018). Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi işyeri davranışları üzerindeki etkisinde kolektif şükranın rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 141-161.
- Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E. ve Çakı, N. (2017). Aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderatör etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2, 40-61.
- Zhang, M., Wang, F. ve Li, N. (2021). The effect of perceived overqualification on creative performance: Person-organization fit perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 1524-1536.
- Zhang, M., Wang, F., Weng, H., Zhu, T. ve Liu, H. (2021). Transformational leadership and perceived overqualification: A career development perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 597821.

Article Type / Makale Türü

Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi

04.25.2022 / 25.04.2022

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi

06.24.2022 / 24.06.2022



## PERAKENDE SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ FİNANSAL OKURYAZARLIK DÜZEYLERİNİN ANALİZİ \*

### ANALYSIS OF FINANCIAL LITERACY LEVELS OF RETAIL SECTOR EMPLOYEES

Emine ERDEN<sup>1</sup>, Murat KAYA<sup>2</sup>

**ÖZ:**Bu çalışmada, Burdur ili içerisinde istihdam edilen perakende sektörü çalışanlarının finansal okuryazarlık seviyeleri analiz edilmiştir. Ayrıca katılımcıların tanımlayıcı özellikleri açısından finansal okuryazarlık seviyelerinde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Hazırlanan anket formu; 2021 yılı Şubat ve Mart aylarında tesadüfi seçim yöntemi ile 501 kişiye uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılmaması nedeniyle araştırmada parametrik olmayan testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda ikili grupların karşılaştırılmalarında Mann Whitney U testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis testi neticesinde farklılıkların hangi gruplarda ortaya çıktığını incelemek için Mann Whitney U testine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda, katılımcıların yüksek seviyede finansal okuryazarlığa sahip oldukları ve katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre finansal okuryazarlık düzeylerinin farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler :** *Finansal Okuryazarlık, İstihdam, Demografik Özellik, Parametrik Olmayan Testler*

**ABSTRACT:** In this study, financial literacy levels of retail sector employees in Burdur province were analyzed. In addition, it was investigated whether there was a difference in the financial literacy levels of the participants in terms of their descriptive characteristics. The prepared questionnaire was applied to 501 people using the random selection method in February and March 2021. Since the research data did not show normal distribution, it was decided to apply non-parametric tests in the research. In this context, Mann Whitney U test was used for pairwise comparisons and Kruskal Wallis test was used for comparisons of more than two groups. The Mann Whitney U test was used to examine in which groups the differences emerged as a result of the Kruskal Wallis test. As a result of the research, it was concluded that the participants had a high level of financial literacy and their financial literacy levels differed according to some demographic characteristics of the participants.

**Keywords:** *Financial Literacy, Employment Demographic Feature, Non-Parametric Tests.*

\* Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Murat KAYA danışmanlığında Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlanan Emine ERDEN'in "Perakende Sektörü Çalışanlarının Finansal Okuryazarlık ve Finansal Farkındalık Düzeylerinin Belirlenmesi: Burdur İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. Bağımsız Araştırmacı, [eminearican.59@outlook.com](mailto:eminearican.59@outlook.com), <https://orcid.org/0000-0002-2832-0247>

2. Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, Finans ve Bankacılık Bölümü, [mkaya@mehmetakif.edu.tr](mailto:mkaya@mehmetakif.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-5988-0773>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The aim of this study is to determine the financial literacy levels of retail sector employees in Burdur province and to investigate whether there is a difference in financial literacy levels in terms of the descriptive characteristics of the participants.

### **Research Questions**

In this study, "What are the financial literacy levels of employees in the retail sector?" and "Is there a difference in financial literacy levels in terms of demographic characteristics of retail sector employees?" answers to research questions are sought. In addition, 12 different hypotheses related to these research questions were created and analyzed.

### **Literature Review**

In the study conducted by Lusardi et al., (2010), young people's financial awareness levels were examined by asking questions about inflation, interest rates and risk diversification. According to the findings, young people's financial awareness was seen at low levels, and it was determined that female students gave less correct answers than males. In addition, significant differences were found between the financial literacy levels of the students in terms of their race and ethnicity, and it was observed that the family factor also affected the financial literacy level. In this context, the financial awareness of individuals whose mothers have a higher education level is higher. Kilic, et al. (2015) examined the financial literacy levels of university students according to different demographic characteristics. According to the findings, the general literacy level was found to be 48%, and it was determined that the level of boys was higher than that of girls. Danışman, et al. (2016) aimed to determine the financial literacy of university students in our country and to increase their financial awareness. According to the findings, it was seen that the financial literacy of the students was at the basic level. In their study, Yarimoğlu and Yörük (2016) examined the relationship between financial awareness and financial literacy in terms of employees. As a result of the survey conducted on 324 employees in Kahramanmaraş; It has been determined that there are positive and significant relationships between financial awareness and financial literacy.

### **Methodology**

In this study, data were collected by questionnaire method. Since the research data did not show normal distribution, it was decided to apply non-parametric tests in the research. In this context, Mann Whitney U test was used to compare paired groups, and Kruskal Wallis test was used to compare more than two groups. The Mann Whitney U test was used to determine from which group the differences emerged as a result of the Kruskal Wallis test.

### **Results and Conclusions**

In the research, firstly, the level of financial literacy of the participants was analyzed and according to the analysis findings, it was determined that the participants had a high level of financial literacy. In addition, it was concluded that the financial literacy levels of the participants differed according to some demographic characteristics. In this context; There is no difference in the financial literacy levels of the participants according to their gender. There are differences in the financial literacy levels according to their ages, the financial literacy levels do not differ according to their marital status, working time in the company, working status in childhood. Financial literacy levels differ according to their educational status, and financial literacy according to their monthly income levels. There are differences in financial literacy levels according to the number of dependents. There are differences in financial literacy levels according to their duties. It has been determined that those who have received education about finance, economy etc. have a higher level of financial literacy compared to those who do not. There are differences in financial literacy levels according to the media they follow the economic and financial developments, and finally, the financial literacy levels are different according to their family's regular job/income status until they start working life.

## 1. GİRİŞ

Okuryazarlık kavramı, günümüz toplumlarının sahip oldukları bilginin en temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Günümüzde okuryazarlık edebi anlamda okuma ve yazma yeterliliğine sahip olunmasından öte bir nitelik taşımaktadır. Toplumsal yapının ekonomik ve sosyal açıdan sürekli değişmesi ve yenilenmesi, bireylerin farklı alanlarda okuryazar olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bireylerin fiziksel açıdan sağlıklı olabilmeleri için sağlık okuryazarı, artan dijitalleşmeye uyum sağlayabilmeleri için teknoloji okuryazarı olmaları gerekmektedir. Ayrıca bireylerin ekonomik varlıklarını korumaları ve geliştirebilmeleri için de finansal okuryazar olmaları günümüz ekonomik koşullarında önem taşımaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında okuryazarlık, bireylerin farklı sosyal ve ekonomik alanlarda asgari düzeyde bilgi sahibi olmalarını ve bu bilgileri karar verme süreçlerinde kullanabilmelerini ifade etmektedir.

Finansal okuryazarlık, 21. yüzyılın en önemli finansal kavramlarından birisidir. Teknolojinin gelişmesi, iletişimin hızlanması, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, tüketici ihtiyaçlarının değişmesi ve finansal piyasaların daha karmaşık işlem ve yatırım araçlarından meydana gelmesi, yeni bir finansal sistemi oluşturmuştur. Bu yeni sistemde bireylerin sahip olduğu ezberler bozulmuş ve yenilikçi yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Geleneksel finansal sistemdeki para kavramını eleştirip, paraya ilişkin ezberleri bozan kripto paralar bu değişimin günümüzdeki en çarpıcı örneklerindedir. Bu nedenle bireylerin gerek yatırım, gerek harcama, gerek tüketim kavramlarına ilişkin olarak zamanın ruhuna uygun hareket ederek var olan bilgilerini güncellemeleri veya bilgi edinmeleri gerekmektedir. Bu noktada da finansal okuryazarlığın önemi, geleceğin dünyasını anlayabilmek açısından da anlam taşımaktadır.

Finansal okuryazarlık, literatürde farklı şekillerde tanımlanmış ve farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. OECD'nin tanımında finansal okuryazarlık, finansal varlıklar ve kavramlara ilişkin finansal tüketicilerin bilgi sahibi olmalarının sağlanmasını ve çeşitli seçenekler arasında seçim yapabilecek duruma gelmiş olmasını sağlayacak, finansal refahı artırıcı bir süreci ifade etmektedir (Kılıç vd., 2015). Başka bir tanımlamada ise; ekonomik olarak geleceği teminat altına alabilme, istekleri belirleyebilme, kaynakları tahsis edebilme ve tasarrufları yatırıma dönüştürebilmeyi ve bireysel anlamdan başarılı bir finansal yönetim sürecini içermektedir. Dolayısıyla finansal okuryazarlık bireyin finansal bilgisi ve bu konudaki tutum, davranış ve becerilerinin birleşimini ifade etmektedir (Sarıgül, 2015). Finansal okuryazarlık kavramına yönelik farklı tanımlamalar incelendiğinde bu tanımlamalarda finansal okuryazarlığın; finans kavramları ile ilgili bilgi sahibi olmayı, finans kavramları arasında ilişki kurabilmeyi, doğru finans kararları verme yeteneğine sahip olmayı ve geleceğe dönük finansal ihtiyaçları etkin şekilde planlayabilmeyi gerektirdiği söylenebilir (Barmaki, 2015).

Finansal okuryazarlık seviyesinin yeterli düzeye ulaştığı kişilerde aşağıda yer verilen yeterliliklerin olması beklenmektedir (Hogart ve Hilter, 2002):

- Finansal okuryazarlar, yeterli düzeyde finansal bilgi sahibidir.
- Finansal okuryazarlar, yatırım yapma ve tüketim noktalarında bilgi edinmişlerdir.
- Finansal okuryazarlar, finans ve sermaye yönetimi konularında ihtiyaç duyulan temel kavramları doğru tanımlarıyla öğrenmişlerdir.
- Finansal okuryazarlar sahip oldukları bu bilgi ve birikimle uzun vadeli finansal planlar hazırladıktan sonra bunları gerçekleştirebilecektir.

Bunların dışında finansal okuryazar olan bireyin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Gerek ve Kurt, 2011):

- Yatırımcı, tüketici ve üretici olan bireyler maliyet, kar ve sınırlı kaynaklarla ilgili doğru kararlar almalıdır.
- Kıtık, ticari engel ve rekabet gibi durumların piyasaya nasıl yansıtacağını tahmin edebilmelidir.
- Ekonomideki kamu kurumları ve özel kurumların rollerini iyi bilmelidir.
- Gelirin dağılımı, faiz oranları, enflasyon, işsizlik, yatırım ve risk gibi kavramlara hâkim olmalıdır.
- Kamu politikasının kar ve zararını hesaplayabilmelidir.
- Yönetimin sağladığı faydayı ve zararı tespit edip kazanç ve hizmetleri ayrı şekilde değerlendirmelidir.

Finansal okuryazarlık bireysel, toplumsal ve ekonomik açıdan farklı kazanımlar sağlamaktadır. Bireysel açıdan değerlendirildiğinde, finansal eğitimin katkısıyla kişilerin finans ile ilgili konulara olan farkındalıkları gelişmekte, finansal araç ve hizmetlerle ilgili bilgileri artmakta ve finansal ürünleri etkin kullanmaları sağlanmaktadır. Ayrıca bu bilinçle tüketiciler dolandırıcılık ve finansal risklerden korunabilmektedir. Finansal eğitim, yanıltıcı ürün ve hizmetlerden kaçınarak uygun ürünlerin kullanımını teşvik etmektedir. Aynı zamanda finansal eğitim sayesinde bireyler finansal konuları daha iyi anlamaktadırlar. Finansal eğitim sayesinde bireyler özellikle varlıkları ve yükümlülükleri formüle ederken daha dikkatli planlama yapabilmektedirler (TCMB, 2011). Finansal okuryazarlık toplumsal açıdan değerlendirildiğinde, finansal okuryazarlığın gelir dağılımındaki dengesizliği azalttığı söylenebilir. Finansal okuryazarlıkları yüksek olan toplumlarda bireyler daha bilinçli şekilde harcama yaparak, tasarruf olanağı bulmaktadırlar. Bireylerin bilinçli olarak finansal davranış sergilediği toplumlarda gelir eşitliği sağlanabilmektedir. Gelir dağılımındaki eşitsizliklerin azalması veya yok olması ise bireylerin sosyal ve ekonomik açıdan huzur ve refahını arttırmaktadır (Küçükaslan, 2017). Son olarak finansal okuryazarlığın ekonomiye olan genel etkileri değerlendirildiğinde, finansal okuryazarlık bireysel ve toplumsal olarak önem taşıdığı kadar ayı zamanda ülke ekonomileri açısından da önem taşımaktadır. Finansal okuryazarlık seviyesi yüksek olan ülkelerde ekonomiler daha istikrarlı olmakta ve buna bağlı olarak tüketicilerden kaynaklanan krizler daha az yaşanmaktadır. Özellikle bu

ülkelerde bireyler, gelirlerinden daha fazla harcama yapmama noktasında bilinçli olup gereksiz kredi kullanımından kaçınılmaktadırlar. Ayrıca finansal okuryazarlıkları yüksek toplumlarda bireyler kendi geleceklerini planlamakta ve buna ilişkin yatırımlar yaparak kaynakların etkin kullanılmasına ve dolayısıyla ülke ekonomisine katkı sağlamaktadırlar (Dagher ve Fu, 2017).

Tüm açıklamalar neticesinde finansal okuryazarlık gerek bireysel gerek toplumsal açıdan son derece önem taşımaktadır. Nitekim finansal okuryazarlık seviyeleri yüksek olan bireyler, nitelikli finansal okuryazar toplumları oluşturarak, ülkelerinin refahına ve kalkınmasına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Çalışmanın amacı, Burdur ilinde istihdam edilen perakende sektörü çalışanlarının finansal okuryazarlık düzeylerinin analiz edilerek demografik özellikler açısından farklılaşmış farklılaşmadığının belirlenmesidir. Perakende sektörünün gerek ülkemiz gerekse Burdur ili özelinde istihdam açısından önemli bir paya sahip olması nedeniyle, sektör çalışanlarının finansal okuryazarlık düzeyleri öncelikli olarak istihdam edildikleri işletmeler, ardından ise kent ve dolayısı ile bölge ekonomisinin istikrarı için önem taşımaktadır. Kentin ekonomik yapısı içerisinde önemli bir hacme sahip olan perakende sektörünün gelişimi ve büyümesi için sektör çalışanlarının finansal okuryazarlık düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların finansal okuryazarlık düzeylerinin belirlenmesi ve analizi önem taşımakta olup elde edilen bulgulara göre de sektör çalışanlarının finansal okuryazarlık düzeylerine ilişkin stratejiler oluşturulmalıdır. Bu yönüyle çalışmanın özellikle yerel ölçekte gerçekleştirilen finansal okuryazarlık literatürüne ve kent ekonomisine katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde literatür taraması, veri seti, yöntem ve analiz bulgularına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Finansal okuryazarlığa ilişkin literatürde yerli ve yabancı olmak üzere çok sayıda araştırma bulunmakta olup öncelikle yabancı literatürde yer alan araştırmalardan bazıları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Valentine ve Khayum (2005) tarafından yapılan çalışmada, kentteki ve taşradaki liseli öğrencilerin finansal okuryazarlık seviyeleri karşılaştırılmıştır. Bulgulara göre, kentte öğrenim gören öğrencilerin seviyesi %51, taşradaki öğrencilerin ise %50 tespit edilmiştir. Bununla birlikte vadesiz hesabı bulunan öğrenciler hesabı olmayanlara göre, yıllık hane geliri 50.000\$-75.000\$ arası olan öğrencilerin diğer gelir düzeylilere göre finansal okuryazarlık açısından daha yüksek seviyeye sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Lusardi, vd., (2010), gençlere enflasyon, faiz oranları ve risk çeşitlendirmesi konularında sorular sorarak finansal farkındalık seviyelerini incelemiştir. Bulgulara göre, gençlerin finansal farkındalığı düşük seviyelerde görülmüş, kız öğrencilerin erkeklerden daha az doğru cevap verdiği tespit edilmiştir.

Ayrıca öğrencilerin ırkları ve etnik yapıları açısından finansal okuryazarlık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, aile faktörünün de finansal okuryazarlık seviyesini etkilediği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda annesinin eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin finansal farkındalığı daha yüksek çıkmıştır.

Klapper, Lusardi ve Panos (2012), finansal okuryazarlığın taşıdığı önemi ve davranışsal açıdan meydana getirdiği etkileri araştırmak için katılımcılara finansal okuryazarlık, tüketici borçlanması (resmî ve gayri resmî), tasarruf ve harcama davranışları hakkında sorulardan oluşan bir anket uygulamışlardır. Rusya'da tüketici borçlanmasının çok hızlı artmasına rağmen, araştırmacılar, ankete katılanların sadece %41'inin faiz bileşiklerinin işleyişini anladığını ve sadece %46'sının enflasyonla ilgili basit bir soruyu cevaplayabildiğini tespit etmişlerdir. Finansal okuryazarlık, finansal piyasalara katılım ile pozitif, gayri resmî borçlanma kaynaklarının kullanımı ile negatif ilişkilidir. Ayrıca, daha yüksek finansal okuryazarlığa sahip bireylerin, daha fazla harcanmamış gelire ve daha yüksek harcama kapasitesine sahip olduklarını belirlemişlerdir.

Wamae'nin (2015), banka çalışanlarının finansal okuryazarlık seviyelerinin bireysel finansal yönetim süreçlerine etkisini araştırdığı çalışmasında anket kullanılarak veriler elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, finansal okuryazarlık banka çalışanlarının bireysel finansal yönetim süreçlerini olumlu etkilemektedir.

Garg ve Singh (2018), araştırmalarında daha önce yapılmış çalışmalara dayanarak dünyadaki gençlerin finansal okuryazarlık düzeyini analiz etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada farklı demografik değişkenlerin gençlerin finansal okuryazarlık düzeyleri üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma konusuna ilişkin yerli literatürde yer alan çalışmalardan bazılarında ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Bayram (2010), çalışmasında; Anadolu Üniversitesi İİBF ve Porsuk MYO öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeylerinin ölçülmesini amaçlamıştır. Amaç doğrultusunda 600 öğrenciye anket uygulanmış ve araştırma sonucunda, İİBF öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeyi, Porsuk MYO öğrencilerinden daha yüksek çıkmıştır.

Er, vd., (2014) çalışmalarında lisans eğitim programlarının finansal okuryazarlığa etkilerini incelemişlerdir. Bu bağlamda finansal eğitim imkânı olan İktisat Fakültesi öğrencileri ile daha çok sayısal analiz eğitimi alan Mühendislik Fakültesi öğrencileri karşılaştırılmıştır. İktisat Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi eğitim programlarının, finansal okuryazarlık seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kılıç, vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada üniversite öğrencilerine anket uygulanarak, öğrencilerin finansal okuryazarlık düzeyleri farklı demografik özelliklere göre incelenmiştir. Bulgulara

göre, genel okuryazarlık seviyesinin %48 olduğu ve erkeklerin finansal okuryazarlık seviyesinin kızlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Danışman, vd. (2016), çalışmalarında ülkemizdeki üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeylerinin belirlenmesini ve finansal farkındalıklarının artırılmasını amaçlamışlardır. Bulgulara göre, öğrencilerin finansal okuryazarlıklarının temel seviyede olduğu görülmüştür.

Yardımcıoğlu ve Yörük (2016) yaptıkları çalışmada, finansal farkındalık ve finansal okuryazarlık arasında yer alan ilişkiyi çalışanlar açısından analiz etmişlerdir. Kahramanmaraş'ta 324 çalışan üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda; değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Dağdelen (2017) çalışmasında, Aydın'da faaliyet gösteren 175 Serbest Muhasebeci Mali Müşavire finansal okuryazarlık düzeylerinin tespiti amacıyla anket uygulamıştır. Analiz bulgularına göre, finansal danışmanların finansal okuryazarlık düzeylerinin eğitim ve yaşa göre farklılık gösterdiği ancak cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Er ve Çetintaş (2018), özel bir işletmede çalışan işçilerin finansal okuryazarlık düzeylerini incelemeyi amaçlamışlardır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 298 işçiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; katılımcıların büyük bir çoğunluğunun maaş takibi, fatura ödemeleri gibi sebeplerle internet bankacılığı kullandıkları, yine yoğun bir şekilde kredi kartı kullandıkları belirlenmiştir. Ancak finansal planlama yapmamaları yüzünden çoğu zaman kredi kartı ödemelerini düzenli olarak gerçekleştiremedikleri veya asgari ödeme yapabildikleri saptanmıştır. Ayrıca çoğu katılımcının finansal krizlere karşı nasıl bir davranış ve tutum göstermeleri gerektiği konusunda fikirlerinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kaya ve Güneş (2019), üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeylerini araştırdıkları çalışmalarını Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bankacılık ve Finans Bölümü lisans öğrencilerine uygulamışlardır. Araştırma sonucunda; öğrencilerin %6,5'i yüksek düzeyde finansal okuryazarlığa sahipken, %47,3'ünün orta, %37,2'sinin düşük ve %9'unun çok düşük seviyede finansal okuryazarlık düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Kocabıyık ve Teker (2018), çalışmalarında finansal okuryazarlık seviyelerini belirlemek üzere Süleyman Demirel Üniversitesi'nde eğitim gören 708 öğrenciye anket uygulamışlar ve analiz bulgularına göre, ankete verilen cevapların cinsiyete göre farklılaştığı ve iktisadi programlarda eğitim alan öğrencilerin diğerlerine kıyasla daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Sumer ve Gövdeli (2020) tarafından yapılan çalışmada üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; finansal tablo, faiz, matematiksel işlem ve paranın zaman değerine ilişkin sorulara öğrencilerin çoğunun doğru yanıt verdikleri, yatırım, vergi ve mevzuata ilişkin sorulara ise yanlış yanıt verdikleri belirlenmiştir.



Sönmez ve Kılıç (2020) tarafından yapılan araştırmada hazırlanan anket formu Kastamonu Üniversitesi Bankacılık ve Finans bölümünde eğitim gören öğrencilere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; öğrencilerin yarısına yakınının (%45,5) yüksek düzeyde finansal okuryazarlık düzeyinde olduğu, finansal bilgi ve finansal tutum ile finansal okuryazarlık başarı düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Yücel (2021) araştırmasında finansal okuryazarlık bilgisinin Kırıkkale'de öğrenim gören lise öğrencilerindeki düzeyini ve bu düzeye etki eden etmenleri araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre öğrencilerin finansal okuryazarlık düzeyi 60,06 puan ile orta seviye şeklinde ifade edilmiştir.

Dinçerol (2021) çalışmasında konaklama işletmesi yöneticilerinin finansal okuryazarlık düzeylerini tespit etmeyi amaçlamış ve 226 adet yönetici ve işletme sahibine 43 sorudan oluşan anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, eğitim düzeyinin artmasının beraberinde finansal okuryazarlık düzeyinin de artmasına olanak sağladığı tespit edilmiştir.

### **3. ARAŞTIRMANIN DİZAYNI**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Burdur ili içerisinde yer alan perakende sektörü çalışanlarının finansal okuryazarlık seviyelerinin belirlenerek, katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre finansal okuryazarlık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının analiz edilmesidir.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Burdur ili perakende sektörü çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Burdur ili perakende sektöründe tahmini rakamlara göre 15.000 kişinin çalıştığı öngörülmektedir. Bu nedenle örneklem hesabı 15.000 kişi üzerinden gerçekleştirilmiş ve gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 375$  olarak hesaplanmıştır. Anketler kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen sayıdan daha fazla kişiye uygulanmış, 501 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Anketler; 2021 yılı Şubat ve Mart aylarında katılımcılara uygulanmıştır.

#### **3.3. Araştırma Yöntemi ve Veri Seti**

Bu çalışmada, perakende sektörü çalışanlarının finansal okuryazarlık düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli tercih edilmiştir. “Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır” (Karasar, 2012).

Çalışmada veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda finansal okuryazarlık ile ilgili 25 madde yer almaktadır. Bu maddeler; Gültekin (2020) “Kamu Çalışanlarının Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Ölçülmesi: Isparta İli Örneği” başlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden faydalanılarak elde edilmiştir. Gültekin (2020) anketini iki farklı yüksek lisans tezinden yararlanarak

oluşturmuştur. Ölçeklerden ilki Baysa tarafından 2015'te hazırlanan "Finansal Okuryazarlık ve Banka Müşteri Segmentasyonları Üzerine Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden elde edilmiştir. Bir diğer ölçek ise Karaağaç tarafından 2015 yılında hazırlanan "Finansallaşma Sürecinde Finansal Okuryazarlık" başlıklı yüksek lisans tezinden elde edilmiştir. Ayrıca anket formunda araştırmacılar tarafından oluşturulmuş olan katılımcıların yaş, medeni durum gibi özelliklerini belirlemeye yönelik 12 soru yer almaktadır. Çalışmada yararlanılan anketler için yazarlardan gerekli izin alınmıştır ve çalışmanın etik kurul onayı bulunmaktadır. Araştırmadan ulaşılan veriler SPSS for Windows 22 programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler normal dağılmadıkları için araştırmada parametrik olmayan testler uygulanarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ikili grup karşılaştırmasında Mann Whitney U testi, ikiden çok grubun karşılaştırmasında ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis testi neticesinde farklılıkların hangi gruplar arasında yer aldığını incelemek için Mann Whitney U testine başvurulmuştur.

### 3.3.1. Etik İzin

Çalışmanın etik izni Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan alınmıştır (İzin Tarihi:03.02.2021, Dosya/İzin numarası: GO 2021/93).

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya konu olan hipotezler aşağıda ifade edilmiştir:

H<sub>1</sub>: Katılımcıların cinsiyetlerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların yaşlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların firmada çalışma sürelerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların eğitim durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>8</sub>: Katılımcıların yaptıkları görevlere göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>9</sub>: Katılımcıların çocukluk yıllarında çalışma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>10</sub>: Katılımcıların finans, ekonomi vb. konularda eğitim alma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>11</sub>: Katılımcıların ekonomik ve finansal gelişmeleri takip ettikleri araçlara göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>12</sub>: Katılımcıların çalışma hayatına başlayıncaya kadar ailelerinin düzenli bir işi/geliri olma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizlerden elde edilen bulgular açıklanmaktadır.

##### 4.1. Güvenilirlik ve Normallik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeğe yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı ölçeklerin güvenilirliklerini tespit edebilmek amacı ile dikkate alınan bir göstergedir. Cronbach Alpha katsayısının sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda 0,80 değerinden yüksek olması beklenmektedir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Ölçeğe Yönelik Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach $\alpha$
Finansal Okuryazarlık	0,92

Tablo 1’deki verilere göre Finansal Okuryazarlık Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, 0,92’dir. Cronbach Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında değer alması kullanılan ölçek açısından orta düzeyde güvenilirliği gösterirken, 0,80 ile 1,00 arasında değer alması ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kayış, 2009). Yukarıda belirtilmiş olan değerler incelendiğinde ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre finansal okuryazarlık düzeylerinin incelenmesinde kullanılacak analizlerin belirlenmesi için değişkenlerin normal dağılım özellikleri Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) testleri ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma ilişkin bulguları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Değişkenlerin Normal Dağılım Tablosu

Sürekli Değişkenler	N	Çarpıklık Katsayısı		Basıklık Katsayısı	
		İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Finansal Okuryazarlık	501	-0,844	0,109	1,759	0,218

Değişkenlerin basıklık, çarpıklık katsayılarının +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013) arasında değer alması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu durumda araştırma verilerinin normal dağılmadığı anlaşılmaktadır. Veriler normal dağılım gösterdiğinde parametrik testler, normal dağılmadığı durumlarda ise parametrik olmayan testler yapılmaktadır. Araştırma verileri normal dağılım göstermediği için araştırmada parametrik olmayan testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda ikili grup karşılaştırmasında Mann Whitney U testi, ikiden çok grubun karşılaştırmasında ise Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Kruskal Wallis testi neticesinde farklılıkların meydana geldiği grupları belirlemek üzere Mann Whitney U testine başvurulmuştur.

#### 4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler aşağıdaki Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	244	48,7
	Erkek	257	51,3
Yaş	18-22	42	8,4
	23-25	137	27,3
	26-30	218	43,5
	31-35	60	12,0
	36+	44	8,8
Medeni Durum	Evli	209	41,7
	Bekâr	292	58,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	133	26,5
	1-2	158	31,5
	3-5	135	26,9
	6-10	49	9,8
	11-15	16	3,2
	16+	10	2,0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	23	4,6
	Ortaokul	24	4,8
	Lise	119	23,8
	Ön lisans	112	22,4
	Lisans	200	39,9
	Yüksek lisans	23	4,6
Aylık Gelir	2.300-3.500	257	51,3
	3.500-4.500	148	29,5
	5.500-6.500	39	7,8
	6.500+	57	11,4
Çocuk Sayısı	1	249	49,7

	2	118	23,6
	3	84	16,8
	4	33	6,6
	5	17	3,4
Yapılan Görev	Depo personeli	60	12,0
	Mağaza personeli	173	34,5
	Muhasebe personeli	268	53,5
Çocukluk Yıllarında Çalışma Durumu	Evet	297	59,3
	Hayır	204	40,7
Finans, Ekonomi vb. Eğitimler Alma Durumu	Evet	273	54,5
	Hayır	228	45,5
Ekonomik ve Finansal Gelişmelerin Takip Edildiği Yer	Gazete	5	1,0
	Dergi	9	1,8
	Kitap	3	0,6
	Televizyon	68	13,6
	İnternet	416	83,0
Çalışma Hayatına Başlayıncaya Kadar Ailenin Düzenli Bir İşi/Geliri Olma Durumu	Evet	86	17,1
	Hayır	329	65,7
	Kısmen	86	17,1

Tablo 3'te görüldüğü gibi, katılımcıların %51,3'ü erkek, %43,5'i 26-30 yaş aralığında, %58,3'ü bekar ve %31,5'i firmada 1-2 yıldır çalışmaktadırlar. Katılımcıların %39,9'u lisans mezunudur, %51,3'ünün aylık geliri 2.300-3.500 TL aralığındadır, %49,7'sinin bir çocuğu vardır ve %53,5'i muhasebede personeldir. Katılımcıların %59,3'ü çocukluk yıllarında çalışmıştır, %54,5'i finans ve ekonomi gibi eğitimler almıştır, %83'ü ekonomik ve finansal gelişmeleri internetten takip etmektedir ve %65,7'sinin çalışmaya başlayıncaya kadar ailesinde düzenli bir iş veya gelir yoktur.

#### 4.3. Katılımcıların Finansal Okuryazarlık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Ankete katılanların finansal okuryazarlık düzeylerine yönelik veriler Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Finansal Okuryazarlık Alt Boyutlarından Alınan Puanların Dağılımları

	n	Min	Mak.	Ort.	SS
Finansal Okuryazarlık	501	25	125	97,63	15,61

Tablo 4'te görüldüğü gibi, katılımcıların en düşük 25 en fazla ise 125 puan aldıkları finansal okuryazarlık ölçeğinin ortalama puanı 97,63±15,61 olarak belirlenmiştir. Ortalaması 80 ve 100 arası olan puan, yüksek düzey finansal okuryazarlığı ifade etmektedir. Buradan katılımcıların yüksek düzeyde finansal okuryazarlığa sahip oldukları söylenebilir.

#### 4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Finansal Okuryazarlık Seviyelerinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde daha önce belirlenen finansal okuryazarlıkla ilgili hipotezlerin sınanmasına yönelik yapılan analizler ve yorumlarına yer verilmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın ilk hipotezinin, “H<sub>1</sub>: Katılımcıların cinsiyetlerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.” sınanmasına yönelik yapılan Mann Whitney U Testi bulguları aşağıdaki Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5.** Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Cinsiyet	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	MW	p
Kadın	244	258,75	U=29463,000	0,243
Erkek	257	243,64		

Tablo 5’teki veriler incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetleri açısından finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı, istatistiki açıdan anlamsızdır ( $p>0,05$ ). Bu durumda “H<sub>1</sub>: Katılımcıların cinsiyetlerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6’da “H<sub>2</sub>: Katılımcıların yaşlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 6.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Yaş	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	KW	p
18-22	42	238,85	$\chi^2_{KW}=12,117$	<b>0,017</b>
23-25	137	229,69		
26-30	218	247,15		
31-35	60	285,13		
36+	44	301,51		

Tablo 6’da görüldüğü gibi yaş değişkeni açısından finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Farkın ortaya çıktığı yaş grubunu tespit etmek için gerçekleştirilen analiz bulgularında (U); 36 ve üzerindeki yaş grubunun puanlarının, 18-22, 23-25 ve 26-30 yaş grubundan yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>2</sub>: Katılımcıların yaşlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir” hipotezi doğrulanamayarak reddedilmiştir.

Tablo 7’de “H<sub>3</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 7.** Katılımcıların Medeni Durumları Açısından Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Medeni Durum	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	MW	p
Evli	209	244,61	U=29178,000	0,403
Bekâr	292	255,58		

Tablo 7’de görüldüğü gibi medeni durum açısından finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistiki olarak anlamsızdır ( $p>0,05$ ). Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>3</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanarak kabul edilmiştir.

Tablo 8’de “H<sub>4</sub>: Katılımcıların firmada çalışma sürelerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 8.** Katılımcıların Firmada Çalışma Süreleri Açısından Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Firmada Çalışma Süresi	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	KW	p
1 yıldan az	133	258,99	$\chi^2_{KW}=8,593$	0,126
1-2	158	236,27		
3-5	135	249,59		
6-10	49	246,95		
11-15	16	287,25		
16+	10	358,30		

Tablo 8’de görüldüğü gibi firmada çalışma süresi açısından finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistiki olarak anlamsızdır ( $p>0,05$ ). Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>4</sub>: Katılımcıların firmada çalışma sürelerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanarak kabul edilmiştir.

Tablo 9’da “H<sub>5</sub>: Katılımcıların eğitim durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 9.** Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Eğitim Durumu	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	KW	p
İlkokul	23	239,76	$x^2_{KW}=17,890$	<b>0,003</b>
Ortaokul	24	230,00		
Lise	119	211,16		
Ön lisans	112	246,49		
Lisans	200	275,89		
Yüksek lisans	23	295,85		

Tablo 9’da görüldüğü gibi eğitim durumuna göre finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Farkın ortaya çıktığı eğitim grubunu tespit etmek için gerçekleştirilen analiz bulgularına göre (U); lise mezunlarının puan ortalamalarının lisans ve yüksek lisans mezunlarından düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>5</sub>: Katılımcıların eğitim durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanamayarak reddedilmiştir.

Tablo 10’da “H<sub>6</sub>: Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Kruskal Wallis Testi bulguları yer almaktadır.

**Tablo 10.** Katılımcıların Aylık Gelir Durumları Açısından Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Aylık Gelir	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	KW	p
2.300-3.500	257	256,51	$x^2_{KW}=10,793$	<b>0,013</b>
3.500-4.500	148	221,88		
5.500-6.500	39	271,99		
6.500+	57	287,42		

Tablo 10’da görüldüğü gibi aylık gelire göre finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Farkın ortaya çıktığı gelir grubunu tespit etmek için gerçekleştirilen analiz bulgularına göre (U); 3.500-4.500 TL geliri olanların puanlarının 2.300-3.500 TL, 5.500-6.500 TL ve 6.500+ TL geliri olanlardan düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>6</sub>: Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanamayarak reddedilmiştir.

Tablo 11’de “H<sub>7</sub>: Katılımcıların bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları sunulmuştur.



**Tablo 11.** Katılımcıların Bakmakla Yükümlü Oldukları Kişi Sayısına Göre Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısı	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	KW	p
1	249	254,42	$x^2_{KW}=22,556$	<b>0,000</b>
2	118	212,12		
3	84	253,96		
4	33	342,82		
5	17	277,82		

Tablo 11’de görüldüğü gibi bakmakla yükümlü olunan kişi sayısına göre finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Farkın ortaya çıktığı grubu tespit etmek için gerçekleştirilen analiz bulgularında (U); 4 kişiye bakmakla yükümlü olanların puanlarının, 1, 2 ve 3 kişiye bakmakla yükümlü olanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 2 kişiye bakmakla yükümlü olanların puanı 1 ve 3 kişiye bakmakla yükümlü olanlardan düşüktür. Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>7</sub>: Katılımcıların bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanamayarak reddedilmiştir.

Tablo 12’de “H<sub>8</sub>: Katılımcıların yaptıkları görevlere göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 42.** Katılımcıların Görevlerine Göre Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Yapılan Görev	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	KW	p
Depo personeli	60	261,20	$x^2_{KW}=57,901$	<b>0,000</b>
Mağaza personeli	173	185,22		
Muhasebe personeli	268	290,74		

Tablo 12’de görüldüğü gibi yapılan göreve göre finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Farkın ortaya çıktığı grubu tespit etmek için gerçekleştirilen analiz bulgularına göre (U); muhasebede personel olanların puanlarının, depo ve mağazada personel olanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>8</sub>: Katılımcıların yaptıkları görevlere göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanamayarak reddedilmiştir.

Tablo 13’te “H<sub>9</sub>: Katılımcıların çocukluk yıllarında çalışma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 13.** Katılımcıların Çocukluk Yıllarında Çalışma Durumuna Göre Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Çocukluk Yıllarında Çalışma Durumu	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	MW	p
Evet	297	258,69	U=28011,500	0,152
Hayır	204	239,81		

Tablo 13'te görüldüğü gibi çocukluk yıllarında çalışma durumuna göre finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistikî açıdan anlamsızdır ( $p>0,05$ ). Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “ $H_9$ : Katılımcıların çocukluk yıllarında çalışma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanarak kabul edilmiştir.

Tablo 14'te “ $H_{10}$ : Katılımcıların finans, ekonomi vb. konularda eğitim alma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 14.** Katılımcıların Finans, Ekonomi vb. Konularda Eğitim Alma Durumlarına Göre Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Finans, Ekonomi vb. Konularda Eğitim Alma Durumu	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	MW	p
Evet	273	281,82	U=22707,500	0,000
Hayır	228	214,09		

Tablo 14'te görüldüğü gibi finans, ekonomi vb. eğitimleri alma durumuna göre finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistikî açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Eğitim alanların puan ortalaması daha yüksektir. Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “ $H_{10}$ : Katılımcıların finans, ekonomi vb. konularda eğitim alma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanamayarak reddedilmiştir.

Tablo 15'te “ $H_{11}$ : Katılımcıların ekonomik ve finansal gelişmeleri takip ettikleri araçlara göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Kruskal Wallis Testi bulguları sunulmaktadır.

**Tablo 15.** Katılımcıların Ekonomik ve Finansal Gelişmeleri Takip Ettiği Medyaya Göre Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Ekonomik ve Finansal Gelişmelerin Takip Edildiği Medya	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	KW	p
Gazete	5	136,00	$\chi^2_{KW}=11,585$	0,021
Dergi	9	223,17		
Kitap	3	32,33		
Televizyon	68	270,58		
İnternet	416	251,36		

Tablo 15'te görüldüğü gibi ekonomik ve finansal gelişmelerin takip edildiği yere göre finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistikî olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Farkın meydana geldiği gruba

tespit etmek için gerçekleştirilen analizde (U); kitaptan takip edenlerin puanlarının gazeteden, televizyondan ve internetten takip edenlerden düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>11</sub>: Katılımcıların ekonomik ve finansal gelişmeleri takip ettikleri araçlara göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanamayarak reddedilmiştir.

Tablo 16’da “H<sub>12</sub>: Katılımcıların çalışma hayatına başlayıncaya kadar ailelerinin düzenli bir işi/geliri olma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 16.** Katılımcıların Çalışma Hayatına Başlayıncaya Kadar Ailenin Düzenli Bir İş/Geliri Olma Durumuna Göre Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Çalışma Hayatına Başlayıncaya Kadar Ailenin Düzenli Bir İş/Geliri Olma Durumu	N	Finansal Okuryazarlık		
		Sıra Ort.	KW	p
Evet	86	200,72	$\chi^2_{KW}=13,175$	<b>0,001</b>
Hayır	329	264,34		
Kısmen	86	250,26		

Tablo 16’da görüldüğü gibi çalışma hayatına başlayıncaya kadar ailesinin düzenli bir işi/geliri olma durumuna göre finansal okuryazarlık puan ortalaması farkı istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Farkın ortaya çıktığı grubu tespit etmek için gerçekleştirilen analizde (U); kısmen geliri olanların puanlarının ve geliri olmayanların puanlarının, geliri olanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma başında belirlenmiş olan “H<sub>12</sub>: Katılımcıların çalışma hayatına başlayıncaya kadar ailelerinin düzenli bir işi/geliri olma durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi doğrulanamayarak reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ

21. yüzyılın en önemli finansal kavramlarından olan finansal okuryazarlığın ölçülmesine ilişkin yapılan bu çalışmada, perakende sektörü çalışanlarının finansal okuryazarlık seviyesi ve bu seviyenin farklı tanımlayıcı özelliklere göre değişip değişmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada öncelikle perakende sektörü çalışanlarının finansal okuryazarlık seviyeleri analiz edilmiş ve katılımcıların yüksek düzeyde finansal okuryazarlığa sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre finansal okuryazarlık seviyelerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. İlk olarak katılımcıların cinsiyetlerine göre finansal okuryazarlık düzeylerinde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında araştırma bulgularını destekleyen ve desteklemeyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Dağdelen (2017)’nin çalışması bu bulguları desteklerken, Chen ve Volpe (2002), Falahati ve Paim

(2011) ve Sarıgül (2014)'ün çalışmaları ise cinsiyete göre finansal okuryazarlık seviyesinin farklılaştığını desteklemektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre finansal okuryazarlık düzeylerinde farklılıkların olduğu belirlenmiştir. 36 yaş ve üzerindeki katılımcıların finansal okuryazarlık düzeyleri 30 yaş ve altındaki katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Literatürde yapılan araştırmalarda da yaşın artmasıyla birlikte bireylerin finansal okuryazarlık düzeylerinin de artış gösterdiği bulgusuna ulaşan çalışmalar mevcuttur. Elde edilen bulgular Eitel ve Martin (2009), Harrison ve Chudry (2011) ve Akben ve Altıok (2014)'un çalışmalarından elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına, firmada çalışma sürelerine, çocukluk yıllarında çalışma durumlarına göre finansal okuryazarlık seviyelerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile evli ve bekâr, farklı çalışma süreleri ve çocukluk yıllarında çalışma veya çalışmama durumuna göre finansal okuryazarlık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalarda genel olarak evli bireylerin finansal okuryazarlık düzeylerini bekârlardan daha yüksek olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Lusardi ve Mitchell, 2017; Agarwal, vd. 2015; Doğan ve Faikoğlu, 2016).

Katılımcıların eğitim durumlarına göre finansal okuryazarlık düzeylerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindekilerin lise mezunlarına kıyasla daha yüksek finansal okuryazarlık seviyesine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Literatürde de araştırma bulguları ile benzer şekilde, eğitim durumunun yükselmesi ile birlikte finansal okuryazarlığın da arttığı yönünde sonuçlara ulaşılmaktadır (Al-Tamimi ve Bin Kalli, 2009; Güneş, 2019; Dinçerol, 2021).

Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre de finansal okuryazarlık düzeylerinde farklılıklar olduğu saptanmıştır. 6.500 TL ve üzerindeki gelir düzeyinde olanların, daha az gelir düzeyine sahip olanlara kıyasla finansal okuryazarlık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Literatürde yapılan araştırmalarda da gelir düzeyinin yükselmesiyle birlikte finansal okuryazarlığın arttığı yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Al-Tamimi ve Bin Kalli, 2009).

Araştırmada katılımcıların bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısına göre finansal okuryazarlık düzeylerinde farklılıkların olduğu saptanmıştır. 4 kişiye bakmakla yükümlü olanların daha az kişiye bakmakla yükümlü olanlardan finansal okuryazarlık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bakmakla yükümlü olunan kişi sayısının artmasıyla birlikte daha fazla bütçeleme yapma durumunun kişilerin finansal okuryazarlık düzeylerine olumlu yansıdığı düşünülmektedir.

Katılımcıların görevlerine göre finansal okuryazarlık düzeylerinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Muhasebe personellerinin finansal okuryazarlık düzeylerinin mağaza ve depo personeli görevinde bulunanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Muhasebe personellerinin işleri ve aldıkları eğitim gereği finansal okuryazarlıklarının yüksek olması olağan ve beklenen bir sonuçtur.

Nitekim Dağdelen (2017), serbest muhasebeci mali müşavirler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında katılımcıların yüksek düzeyde finansal okuryazarlığa sahip olduklarını belirlemiştir.

Araştırmada finans, ekonomi vb. konularda eğitim alanların olmayanlara kıyasla finansal okuryazarlık seviyelerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç literatürdeki araştırmalarla aynı yönde olup eğitimin bireylerin finansal okuryazarlık düzeyleri üzerindeki anlamlı etkilerini göstermektedir.

Katılımcıların ekonomik ve finansal gelişmeleri izledikleri medya araçlarına göre finansal okuryazarlık düzeylerinde farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Ekonomik ve finansal gelişmeleri kitaplardan takip edenlerin finansal okuryazarlık düzeylerinin, dergi, televizyon ve internetten takip edenlerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Televizyon ve internetten gelişmelerin daha güncel olarak takip edilebilmesi bireylerin finansal okuryazarlık düzeylerine olumlu yansımıştır.

Katılımcıların çalışma hayatına başlayıncaya kadar ailesinin düzenli bir işi/geliri olma durumuna göre finansal okuryazarlık seviyelerinin farklı olduğu belirlenmiştir. Çalışma hayatına başlayıncaya kadar ailesinin düzenli bir işi/geliri olanların finansal okuryazarlık düzeylerinin kısmen olan ve olmayanlara göre daha düşük düzeyde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ailesinin düzenli bir işi/geliri olmayanların yaşadıkları durumdan etkilenecek daha fazla finansal okuryazarlığa yöneldikleri düşünülmektedir.

Sonuç olarak analiz bulguları genel perspektiften değerlendirildiğinde; perakende sektöründe çalışanların finansal okuryazarlık düzeylerinin yüksek olması, gerek kentin ekonomik gelişimi gerekse bölge ekonomisine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır. Özellikle ticaretinde ve istihdam yapısında perakende sektörünün önemli bir paya sahip olduğu ekonomilerde ilgili sektör çalışanlarının finansal okuryazarlık düzeylerinin yüksek olması kent ekonomisindeki sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Sürdürülebilir bir ekonomik yapı beraberinde gelişmeyi ve büyümeyi getirerek istihdam olanaklarının artmasına katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle finansal okuryazarlığın ekonomiye olan katkısıyla birlikte işsizliğe de pozitif yönlü bir etkisinin olacağı söylenebilir. Ayrıca sektörde istihdam edilenlerin kendi faaliyet alanları ile ilgili bilgi sahibi olmalarının yanı sıra finansal konularda da bilgi sahibi olmaları, nitelikli işgücünün oluşması açısından ayrıca öneme sahip olacaktır. Bu noktada unutulmaması gereken bir husus bulunmaktadır. Her ne kadar araştırmanın gerçekleştiği dönemde çalışanların finansal okuryazarlıkları yüksek çıkmış olsa da gerek sosyal, gerek ekonomik ve gerekse finansal değişimler ve gelişmeler zamanın ruhuna uygun şekilde hızla artmaktadır. Bu nedenle sahip olunan mevcut bilgiler yetersiz kalabilmekte veya güncelliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle finansal okuryazarlığa ilişkin periyodik değerlendirmeler yapılarak elde edilen bulgulara göre stratejiler oluşturulmalıdır. Bu noktada gerekirse çalışanlara hizmet içi eğitimler verilerek finansal konulara ilişkin bilgilerinin güncellenmesi sağlanabilir. Ayrıca demografik özellikler açısından finansal okuryazarlık düzeyini olumlu etkileyen faktörler, yöneticiler tarafından dikkate alınarak istihdam sağlama sürecinde

karar değişkeni olarak kullanılabilir. Bu durum şüphesiz işgücünün niteliğinin artırılması ve dolayısı ile kent ve bölge ekonomisinin sürdürülebilirliği açısından önemli olacaktır.

Ekonomik sistemin farklı sektörlerden oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırma konusunun farklı sektördeki çalışanların finansal okuryazarlık seviyeleri açısından değerlendirilerek, elde edilen bulguların mevcut çalışmalar ile karşılaştırılmalı şekilde sunulmasının ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Agarwal, S. K., Barua, S. K., Jacob, J. ve Varma, J. (2015). *Financial literacy among working young in urban India*. *World Development*, 67, 101-109.
- Akben, S. E. ve Altıok, Y. A. (2014). Financial literacy among Turkish college students: the role of formal education, learning approaches, and parental teaching. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 115(2), 351-371.
- Al-Tamimi, H. A. H. ve Bin Kalli, A. A. (2009). Financial literacy and investment decisions of UAE investors. *The Journal of Risk Finance*, 10(5), 500-516. doi:10.1108/15265940911001402
- Barmaki, N. (2015). *Üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Hacettepe Üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Bayram S. S. (2010). *Finansal okuryazarlık ve para yönetimi davranışları Anadolu Üniversitesi öğrencileri üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Baysa, E. (2015), *Finansal okuryazarlık ve banka müşteri segmentasyonları üzerine bir uygulama*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Tokat.
- Chen, H. ve Volpe, R. (2002). Gender differences in personal financial literacy among college students. *Financial Services Review*,(11), 289-307.
- Dagher, J. ve Fu, N. (2017), *What fuels the boom drives the bust: regulation and the mortgage crisis*. *Econ J*, 127: 996-1024, doi: 10.1111/econj.12353
- Dağdelen, T. (2017). *Finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesi ve Aydın ilindeki serbest muhasebeci mali müşavirler üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- Danışman, E, Gümüş, U, T. ve Sezer, D. (2016). Finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesi: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 26(2),1-37.
- Diñçerol, F.O. (2021). *Turizm sektöründeki yöneticilerin finansal okuryazarlık düzeylerinin belirlenmesi: Orta Karadeniz Bölgesinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Doğan, M. ve Faikoğlu, S. (2016). *Davranışsal finans ve finansal okuryazarlık*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Eitel, S. ve Martin, J. (2009). First-generation female college students financial literacy: Real and perceived barriers to degree completion. *College Student Journal*, 43(2), 616-630.
- Er, B. ve Çetintaş, M. (2018). İşçilerde finansal okuryazarlık: finansal bilgi, tutum ve davranış eksenli bir araştırma. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2) , 61-71.
- Er, F., Temizel, F., Özdemir, A. ve Sönmez, H. (2014). Lisans eğitim programlarının finansal okuryazarlık düzeyine etkisinin araştırılması: Türkiye örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 113-126.
- Falahati, L. ve Paim, L. (2011). Gender differences in financial well-being among college students. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1765-1776.
- Garg, N. ve Singh, S. (2018). Financial literacy among youth. *International Journal of Social Economics*, 45 (1),173-186.
- Gerek, S. ve Kurt, A. A. (2011). Ekonomi okuryazarlığı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXX(1), 59-73.
- Gültekin G. (2020). *Kamu çalışanlarının finansal okuryazarlık düzeylerinin ölçülmesi Isparta ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Güneş, E. (2019). *Bireylerin finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Kayseri ve Sivas ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri Üniversitesi.
- Harrison, N. ve Chudry, F. (2011). Overactive, overwrought or overdrawn? The role of personality in undergraduate financial knowledge. Decision-Making and Debt. *Journal of Further and Higher Education*, 35(2), 149-182.

- Hogarth, J. M. ve Hilgert, M. A. (2002). Financial knowledge, experience and learning preferences: Preliminary results from a new survey on financial literacy. *Consumer Interest Annual*, 48(1), 1-7.
- Karaağaç, A. (2015), *Finansallaşma sürecinde finansal okuryazarlık*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (23. bs.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, M. ve Güneş, H. (2019). Üniversite öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeylerinin analizi: Bankacılık ve finans bölümü öğrencileri üzerine bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (28), 295-305. DOI: 10.20875/makusobed.512569.
- Kayış, A. (2009). Güvenirlilik analizi. Ş. Kalaycı (Ed), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (403-419). Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kılıç, Y., Ata, H. A. ve Seyrek, İ. H. (2015). Finansal okuryazarlık: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (66), 129-150.
- Klapper, L., Lusardi, A. ve Panos, G. A. (2012). Financial literacy and its consequences: Evidence from Russia during the financial crisis. *Journal of Banking Finance*, 37(10), 3904-3923.
- Kocabıyık, T. ve Teker, T. (2018). Finansal okuryazarlık: Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 117-144.
- Küçükbaşlan, A. (2017). *Finansal okuryazarlık: Kayseri ili serbest muhasebeci ve mali müşavirleri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.
- Lusardi, A. vd. (2010). Financial literacy among the young: Evidence and implications for consumer policy. *Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 358-380.
- Lusardi, A. ve Mitchell, O.S. (2017). How ordinary consumers make complex economic decisions: financial literacy and retirement readiness. *Quarterly Journal Of Finance*, 3(7), 1-35.
- Sarıgül, H. (2014). Survey of financial literacy among university students. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 17(64), 207-224.
- Sarıgül, H. (2015). Finansal okuryazarlık tutum ve davranış ölçeği: Geliştirme, geçerlik ve güvenilirlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 200-218.



- Sönmez, Y. ve Kılıç, E. (2020). Finansal okuryazarlık düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Kastamonu Üniversitesi örneği. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10 (2) , 479-497.
- Sumer, S. ve Gövdeli, T. (2020). Finansal okuryazarlık ve finansal davranış üzerine bir çalışma. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 86-98.
- TCMB., (2011). Dünyada ve Türkiye’de finansal hizmetlere erişim ve finansal eğitim. İhsan Işık (Ed.), Erişim adresi [https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/362bbf12-7d95-47eb-9d4d-13039893ce5e/finansal\\_egitim.pdf?mod=ajperes&cacheid=rootworkspace-362bbf12-7d95-47eb-9d4d-13039893ce5e-m3fbaly](https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/362bbf12-7d95-47eb-9d4d-13039893ce5e/finansal_egitim.pdf?mod=ajperes&cacheid=rootworkspace-362bbf12-7d95-47eb-9d4d-13039893ce5e-m3fbaly).
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.).
- Valentine, G. ve Khayum, M. (2005). Financial literacy skills of students in urbanand rural high schools. *Delta Pi Epsilon Journal*, 47(1), 1-10.
- Wamae, A. W. (2015). *Role of financial literacy on personal financial management: a case of bankers in Nairobi city*. Erişim <http://erepo.usiu.ac.ke:8080/xmlui/handle/11732/684>.
- Yardımcıoğlu, M. ve Yörük, A. (2016). Türkiye’deki finansal okuryazarlığın ve finansal farkındalığın durumu. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 9(2), 173-207.
- Yücel K O. (2021). *Finansal okuryazarlık ve okuryazarlık düzeylerinin ölçülmesi üzerine Kırıkkale ilinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
04.28.2022 / 28.04.2022

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022



## TÜRKİYE'DE KENTLİ HAKLARI ALANINDA YAZILAN LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME\*

### AN ASSESSMENT ON GRADUATE THESIS WRITTEN ON URBAN RIGHTS IN TURKEY

Özkan YALÇIN<sup>1</sup>, Nilüfer NEGİZ<sup>2</sup>

**ÖZ:** Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte dünyada kırdan kente hızlı bir göç hareketi yaşanmıştır. Zamanla kentlerde yaşayan nüfusun sayısındaki artış kentsel mekânda nüfus yoğunluğunu da arttırmıştır. Kentlerdeki bu hızlı nüfus artışı plansız büyüme, konut yetersizliği ve altyapı sorunları başta olmak üzere ciddi fiziksel sorunlar ortaya çıkarmıştır. Bu fiziksel sorunların yanı sıra kent kimliği, hemşerilik bilincinin kaybolması, hukuksal adaletsizlikler ve insan hakları gibi konularda da sosyal sorunlar olmuştur. Kentsel alanda yaşanan bu sorunların derinleşmesi ile hukuksal ve yönetsel açıdan mevcut durumu iyileştirici çeşitli düzenlemelerin yapılması gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda, 1970'lerde ortaya çıkan üçüncü kuşak haklar, kente özgü farklı bir platformda tartışılmıştır. Bu sistematik çabalar sonucunda 1992 yılında kabul edilen Avrupa Kentler Şartları kentli haklarının ortaya çıkmasında önemli bir gelişme olmuştur. Bu bağlamda çalışma, Türkiye'de 'kentli hakları' üzerine hazırlanan tezler için nicel ve nitel analizler yapmayı amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma teknikleri arasında yer alan doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma neticesinde Türkiye'deki hukuki ve idari yapıyı yakından etkileyen kentli hakları konusunun lisansüstü tezlerde hangi yönleriyle ele alındığı ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler :** Kent, Kentli Hakları, Avrupa Kentsel Şartları, Lisansüstü Tezler.

**ABSTRACT:** As a result of the transition from agricultural to industrial society, there has been a rapid movement of people from rural to urban areas around the world. As the number of people living in cities has grown, so has the population density of cities. This rapid population growth in cities has revealed serious physical problems, especially unplanned growth, lack of housing and infrastructure problems. In addition to these physical problems, there were also social problems in terms of urban identity, loss of citizenship consciousness, legal injustices and human rights. With the deepening of these problems in the urban area, it is aimed to make various arrangements that will improve the current situation in terms of legal and administrative aspects. In this direction, the third generation rights that emerged in the 1970s were discussed on a different platform specific to the city. The European Cities Charter, adopted in 1992 as a result of these systematic efforts, has been a significant development in the emergence of urban rights. The study's goal in this context is to conduct quantitative and qualitative analyses for theses on 'urban rights' in Turkey. The document analysis method, which is one of the qualitative research techniques, was used in the study. As a consequence of the investigation, it has been revealed in which aspects the subject of urban rights, which closely affects the legal and administrative structure in Turkey, is discussed in graduate theses.

**Keywords:** City, Urban Rights, European Urban Conditions, Postgraduate Theses.

\* Bu çalışma 23-24 Eylül 2021 Tarihlerinde 'KAYFOR ORTA ASYA' sempozyumunda özet olarak sunulan ve bildiri özetleri kitabında basılan metnin genişletilmesiyle hazırlanmıştır.

1. Dr., Bağımsız Araştırmacı, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, ozkan\_yalciin@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9922-6592>

2. Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, nilufernegiz@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4211-9689>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The European Cities Charter, adopted in 1992, was an important step in the emergence of urban rights. In this context, the study aims to make quantitative and qualitative analyzes for the theses on 'urban rights' in Turkey. Thus, it has been tried to determine the status of thesis studies on urban rights in Turkey, and from which aspects postgraduate theses, especially doctoral theses, deal with the subject.

### **Research Questions**

The most basic question of the research is in which dimensions the subject of urban rights has been evaluated in postgraduate theses in Turkey. In connection with this, some of the other questions are the numerical status of postgraduate studies, the years of study, and the departments of study.

### **Literature Review**

With the deepening of these problems in the urban area, it is aimed to make various arrangements to improve the current situation in terms of legal and administrative aspects. In this direction, the third generation rights that emerged in the 1970s were discussed on a different platform specific to the city. As a result of these systematic efforts, the European Cities Charter adopted in 1992 was an important step in the emergence of urban rights. In this direction, with the acceptance of urban rights, national and international studies on the subject have increased rapidly. This study is unique in that it provides a detailed quantitative and qualitative evaluation of postgraduate theses in the national literature.

### **Methodology**

Document analysis was one of the qualitative research methodologies used in the study. The YÖK database was used to collect data for the study. Numerical and qualitative descriptive analyzes were made by reaching all the theses that can be evaluated under the title of urban rights, by typing keywords such as 'Urban Rights', 'Right to the City' and 'City Rights' in the 'Search Word(s)' section of the database.

### **Results and Conclusions**

According to the findings of the study, there are 96 postgraduate thesis studies on urban rights in Turkey. The number of postgraduate thesis studies identified are not sufficient in numbers. Although the subject has started to be studied more frequently in postgraduate theses in Turkey recently; At the doctoral level, the scarcity of thesis studies that place the subject at the center draws attention. With the increase in the problems in the urban area, it has been seen that there is a need for new studies on the rights of the citizens.

## 1. GİRİŞ

Kent denilen yerleşim birimlerinin ortaya çıkışı ve günümüzdeki yapısal formlarına ulaşması, çok uzun bir tarihsel gelişimin neticesinde şekillenmiştir. Arkeolojik veriler bize Güney Mezopotamya bölgesinde ilk kent ve kentleşme olgusunun gerçekleştiğini göstermektedir. Dicle-Fırat, Nil ve İndus vadilerinin etrafında yapılan tarım, ihtiyaç fazlası artı ürünün elde edilmesini sağlamıştır. Nehirlerin ve tekerlekli araçların taşımacılıkta kullanılması, elde edilen ihtiyaç fazlası ürünün farklı merkezde depolanabilmesini sağlamıştır. Tarımsal alanda yaşanan gelişmeler, nehirlere kanalların açılması ve sulanabilir arazi miktarının artırılması, sellere karşı önleyici bariyerlerin kurulmasını nüfusun bir araya toplanmasını olanaklı kılmıştır. Böylece; Childe'nin "Neolitik Köy" olarak tanımladığı iki yüz ile dört yüz kişilik nüfuslu yerleşim yerlerinden daha büyük ilk şehirler oluşmuştur (Çevik, 2015: 6-7). Uygarlığın ve kentin gelişiminin devam ederek sürdüğü Mezopotamya ve Mısır'da kurulan Ur, Nippur, Uruk, Teb, Heliopolis, Asur, Niova ve Babil gibi yerleşim birimleri bu dönemin önemli antik kentleri olmuştur (Mumford, 2007: 75). Ortaçağa gelindiğinde ise kentler ekonomik anlamda kısır ve kapalı bir yapıya bürünmüş ve kale kentler olarak nitelendirilmiştir. Ortaçağ kentleri kentsel özellikler taşımaktan uzak bir yapı sergilemiş ve kent halkın değil; kalenin kenti olmuştur. Ticaretin ve sanayi gibi olanakların olmadığı bir ortamda halk bir şey üretememiş, geçimin çevre bölgelerden sağlanan gelirlerle sağlamışlardır (Ertürk ve Sam, 2016: 34). Kentlerin büyük ölçekli gelişimi sanayi devrimi ile birlikte başlar. Sanayi devrimi, kent dediğimiz yerleşim yerlerinin sayısını ve içinde yaşayan insan sayısını hızla artırmıştır. Bu olgu, kentsel alanlarda çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanayi devrimi bir taraftan sermaye birikim süreçlerini hızlandırırken; diğer taraftan kentsel alanlarda sağlık yönünden elverişsiz koşullarının oluşmasına neden olmuştur. Bu sorunlar özellikle gelişmemiş olan ülkelerde plansız kentleşme, gecekondulaşma, yoksulluk, kayıt dışı istihdam, içme suyu ve altyapı vb. problemlere yol açmıştır (Ertan, 2014: 2). Sanayi devrimi sonrasında günümüzdeki kentler neoliberal politikalar ve küreselleşme gibi kavramlarla yeniden tasarlanarak; sermaye ve artı değer yaratan, karmaşık ve daha yoğun nüfuslu alanlar haline gelmiştir. Değişen bu ekonomik anlayış kentlerde ulaşım, barınma, çevre, istihdam ve güvenlik vb. birçok sorunun daha derin ve karmaşık hale getirmiştir. Tüm bu olumsuzluklar, kentleşme politikasının ve kent yönetiminin tartışılmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda kentte yaşayan insanların bedensel ve ruhsal durumlarını iyileştirmeye yönelik birinci ve ikinci kuşak haklardan sonra üçüncü kuşak haklar (dayanışma hakları) gündeme getirilmiştir. Bu sistematik çabanın bir sonucu olarak, Mart 1992'de Avrupa Yerel ve Bölgesel Kongresi tarafından kabul edilen Avrupa Kentsel Şartı, kentli haklarının tanınmasında önemli bir gelişme olmuştur. Şart, Avrupa yerleşim yerlerinde yaşayan şehir sakinlerinin sahip olduğu yirmi hak sayılmıştır. Bu çalışma, bu boyutlarıyla kentli hakları konusunun Türkiye'de yeri ve yansımalarının hazırlanan lisansüstü tezler açısından nasıl ele alındığı nicel ve nitel veriler ışığında tespit etmeyi amaçlamaktadır.

## 2. KENTLİ HAKLARI KAVRAMI

Kentli haklarını ele almaya başlamadan önce insan haklarına ve insan haklarının gelişme sürecine bakmak gerekmektedir. İnsan hakları bir ideali temsil eder ve bu ideal bireylere insan oldukları için tanınması gereken hakların bütünüdür. Bu doğrultuda kentli haklarının ortaya çıkmasından önce insan hakları ile ilişki konular daha genel bir çerçevede tartışılmaya başlanmıştır. Felsefi kökleri çok eskilere dayanmakla birlikte; insan hakları doktrini ancak 17. ve 18. Yüzyıllarda Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde gelişmeye başlamıştır (Güngör, 2017: 42). Bu hakların gelişimi üç aşamada tartışılmaktadır. Birinci kuşak (temel özgürlükler, kişi hakları ve siyasal haklar) insan hakları, bireyleri devletten koruma ve devletin müdahale etmediği alanlar yaratmak için onları devlet yönetimine dahil etme çabalarını içermiştir. Daha sonra tanıtılan ikinci kuşak insan hakları (ekonomi, sosyal ve kültürel haklar), bireyleri korumak için ekonomik, sosyal ve küresel devlete sorumluluklar vermiştir. Üçüncü kuşak haklar ise dayanışma felsefesi ekseninde bireylerin hakları yerine toplumları haklarını önemser ve devletin, kurumların ve bireylerin dayanışmasını öngörür (Ertan, 2014: 56-57). Bu doğrultuda kentli hakları üçüncü kuşak insan hakları ya da dayanışma hakkı olarak da ifade edilmektedir. Bu haklar içinde, çevre hakkı, gelişme hakkı, barış hakkı, barış hakkı, insanlığın ortak mirastan yararlanma hakkı ve kent hakkı yer almaktadır.

Bu çerçevede kent insani yaşam kalitesi açısından düşünülürse; insan haklarının güvence altına alındığı ve bu hakların kullanıldığı alandır. Kentli hakları, hem kentlinin birey ya da insan olarak sahip olduğu insan haklarını, hem de bireyin içinde bulunduğu kentsel toplumun bir üyesi olarak o kent kentsel ve çevresel değerlerini kapsar. Kentte yaşayanların çıkarlarını korumak ve geliştirilmek için kentli hakları tasarlanmış ve bu haklar kentte yaşayan ya da kentte yeni gelmiş olan bireylerin kentle bütünleşmesini sağlayacak çeşitli kültürel, eğitsel ve sosyal aktiviteleri içermektedir. Bu bağlamda, sadece kentin sakinlerini değil; kentte yeni gelen ve henüz bir "kentli" karakterini kazanmamış olanları da kapsar (Mutlu, 2010: 116). Küreselleşmiş ve kutuplaşmış bir dünya ile beraber yoksulluk, ekonomik refah ve doğal kaynakların korunmasına yönelik sorunlar daha da derinleşmiştir. Bu yeni dünya düzeni, kentsel mekan gereksinimlerinin farklılaşmasına ve değişmesine neden olmuştur. Yaşam koşullarındaki değişiklikler, şehirlerde yaşayan insanların haklarının düzenlenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda kentli hakkı, kent hakkı, şehir hakkı gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramsal temelini ortaya koyan ve açıklayan ilk isim ise H. Lefebvre olmuştur (Keleş ve Mengi, 2017: 24). Lefebvre 'Şehir hakkı' isimli eserinde konuya ilişkin görüşlerini sıralamıştır. Lefebvre kentli hakları konusuna kapitalist üretim ilişkileri çerçevesinde bakar ve kapitalizmin, kenti sermaye birikiminin çıkarlarına hizmet eden bir metaya dönüştürdüğünü vurgulayarak; bu durumun kent üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ifade eder (2018). Sonuç olarak Lefebvre kentli haklarını kapitalist ekonominin yarattığı bu olumsuzluk ekseninde ele almıştır. Kentli haklarına Lefebvre gibi benzer şekilde kapitalist üretim ilişkileri çerçevesinde bakan bir diğer isim ise D. Harvey olmuş ve kentli haklarını "kentleşme süreçleri ve kentlerimizin yaratılması ve yeniden-yaratılması yolları üzerinde bir tür belirleyici güç sahibi olmayı

radikal bir biçimde talep etmek" olarak ifade etmiştir (2003: 1-2; Yıldırım, 2014: 99-100). Bu teorik tartışmaların ardından 1980'lerde kentli haklarını uluslararası düzeyde sistematik olarak ele alınması mümkün olmuştur. Kentli hakları konusunda yapılan çalışmaların artması ve ilerlemesiyle birlikte uluslararası arenada kentli hakları Avrupa Kentsel Şartında kendisine yer bulmuştur. Türkiye'nin taraf olduğu Avrupa Yerel ve Bölgesel Yönetimler Konferansı'nın Strazburg'da yapılan toplantısında kentli hakları 1992 yılında kabul edilmiştir (Pektaş ve Akın, 2010: 27). Avrupa Statüsü metni yirmi maddelik bir deklarasyon ve on üç maddelik şart ilkelerinden oluşmaktadır. Bu şartname hükümetlerin değil kent yönetimlerinin imzasına açılmış olup; Türkiye'de hiçbir belediye bu metne taraf olmamıştır (Pektaş ve Akın, 2010: 27; TMMOB, 2022). Yirmi maddelik deklarasyonda sayılan kentli hakları ve içeriği Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Kentli Hakları

Maddeler	İçeriği
Güvenlik	Olabildiğince suç, şiddet ve yasa dışı olaylardan arındırılmış güvenli bir kent
Kirlenmemiş Sağlıklı Çevre	Hava, gürültü, su ve toprak kirliliği olmayan, doğası ve doğal kaynakları korunan bir çevre
İstihdam	Yeterli istihdam olanaklarının yaratılarak, ekonomik kalkınmadan pay alabilme şansının ve kişisel ekonomik özgürlükleri sağlanması
Konut	Gizlilik ve dokunulmazlığın garanti edildiği, sağlıklı, satın alınabilir, yeterli konu stokunun sağlanması
Dolaşım	Toplu ulaşım, özel arabalar, yayalar ve bisikletliler gibi tüm yol kullanıcıları arasında, birbirinin hareket kabiliyetini ve dolaşım özgürlüğünü kısıtlamayan uyumlu düzenin sağlanması
Sağlık	Beden ve ruh sağlığının korunmasına yardımcı çevrenin ve koşullarının sağlanması
Spor ve Dinlenme	Yaş, yetenek ve gelir durumu ne olursa olsun, her birey için, spor yapabileceği ve boş vakitlerini değerlendirebileceği olanakların sağlanması
Kültür	Değişik kültürel ve yaratıcı faaliyetlere erişim ve katılım
Kültürlerarası Kaynaşma	Geçmişten günümüze, farklı kültürel ve etnik yapıların barındıran toplulukların barış içinde yaşamlarının sağlanması
Kaliteli Mimari ve Fiziksel Çevre	Tarihi yapı mirasının duyarlı bir biçimde restorasyonu ve nitelikli çağda mimarinin uygulanmasıyla, uyumlu ve güzel fiziksel mekanların yaratılması
İşlevlerin Uyumu	Yaşama, çalışma, seyahat işlevleri ve sosyal aktivitelerin olabildiğince birbiriyle ilintili olmasının sağlanması
Katılım	Çoğulcu demokrasilerde; kurum ve kuruluşlar arasındaki dayanışmanın esas olduğu kent yönetimlerinde gereksiz bürokrasiden arındırma, yardımlaşma ve bilgilendirme ilkelerinin sağlanması
Ekonomik Kalkınma	Yerel yönetimlerin, doğrudan veya dolaylı olarak ekonomik kalkınmaya katkı konusunda sorumluluk sahibi olması
Sürdürülebilir Kalkınma	Yerel yönetimlerce ekonomik kalkınma ile çevrenin korunması ilkeleri arasında uzlaşmanın sağlanması
Mal ve Hizmetler	Erişilebilir, kapsamlı, kaliteli ve hizmet sunumunun yerel yönetim, özel sektör ya da her ikisinin ortaklığıyla sağlanması
Doğal Zenginlikler ve Kaynaklar	Yerel doğal kaynak ve değerlerin; yerel yönetimlerce, akılcı, dikkatli, verimli ve adil bir biçimde, belde de yaşayanların yararı gözetilerek korunması ve idaresi
Kişisel Bütünlük	Bireyin sosyal, kültürel, ahlaki ve ruhsal gelişimine, kişisel refahına yönelik kentsel koşulların oluşturulması
Belediyeler Arası İş Birliği	Kişilerin kentle ya da uluslararası ilişkilerine doğrudan katılma konusunda özgür olmaları ve özendirilmeleri
Finansal Yapı ve Mekanizmalar	Bu deklarasyonda tanımlanan hakların sağlanması için, gerekli mali kaynakların bulma konusunda yerel yönetimlerin yetkili kılınması
Eşitlik	Yerel yönetimlerin tüm bu hakları bütün bireylere cinsiyet, yaş, köken, inanç, sosyal, ekonomik ve politik ayırım gözetmeden, fiziksel veya zihinsel özürlülerine bakılmadan, eşit olarak sağlamakla yükümlü olmasıdır

**Kaynak:** Mutlu ve Yücel Batmaz, 2013: 179-180.

### 3. KENTLİ HAKLARININ TÜRKİYE'DEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Cumhuriyetin ilan edilmesiyle birlikte Türkiye'de kentsel gelişmeye önem verilmiştir. Bu doğrultuda kentlerin düzenli, planlı ve sağlıklı bir şekilde gelişmesi için gerekli yasal ve yönetsel irade ortaya konulmuştur. Buna rağmen Türkiye'de 1950'li yıllara kadar gerek kentleşme gerekse kentleşme eğilimi cılız kalmıştır. Türkiye'nin 1950 yılından itibaren sanayileşmesi ile birlikte kırsal alanlardan kentsel alanlara nüfus göçü hızlanmış ve kentsel yerleşmelerin önemi artmıştır. Kırsal nüfusun kentlere doğru hareketlenmesi ile birlikte zamanla kentlerde gecekondulaşma, istihdam, kentsel kültürel farklılıklar, altyapı ve çevre problemleri ortaya çıkmıştır. 1950'lerden başlayan bu kentleşme süreci 1980'li yıllarda neo-liberal politikalar ve küreselleşme eğilimlerinin etkisiyle hız kazanmış, kırsal alanlardan kentsel alanlara doğru yaşanan hareketlilik yerini daha çok küçük kentlerden metropol kentlere doğru giden bir sürece bırakmıştır. Bu hareketliliğin bir sonucu olarak başta İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere büyük metropol kentlerde nüfus yoğunluğunda ciddi artışlar gözlenmiştir. Yaşanan bu nüfus hareketliliği ile birlikte kentlerde başlayan gecekondulaşma, istihdam, alt yapı ve çevresel problemler daha da derinleşmiştir. Bu sorunlarla karşı karşıya kalan devlet, çeşitli yapısal ve yasal düzenlemeler yaparak kentler hem fiziki hem de idari olarak daha yaşanabilir hale getirmek için çeşitli önlemler almıştır (1966 yılı, 775 Sayılı Gecekondu Kanunu gibi).

Türkiye, Kentli Hakları şartnamesine kent yönetimleri açısından taraf olmasa da ulusal mevzuat sistemi içinde birtakım düzenlemelerini kent hakkı ile ilişkilendirmek mümkündür. Kentte yaşayan bireylerin fiziksel ve sosyal durumlarının iyileştirici ulusal düzeydeki yasal ve yönetsel düzenlemelerin yanı sıra kentli hakları konusunda Avrupa Kentsel Şartı metnini düzenleyen bazı yasal düzenlemeleri de parçacıklı bir şekilde hayata geçirmeye çalışmıştır. Bu kapsamda Avrupa Kentsel Şartı ile ilişkilendirilebilecek yasal düzenlemeler Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Yasal Düzenlemelerde Kentli Hakları

Yasa	Yasa	Yasa
1983 Çevre Kanunu	5393 Belediye	2863 Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma
2873 Ulusal parklar	5216 ve 6360 Büyükşehir Belediyeleri	1593 Umumi Hıfzıssıhha
2863 Kültür ve Tabiat Varlıkları	6831 Orman	5366 Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılması
2960 Boğaziçi	1380 Su Ürünleri	775 Gecekondu
3621 Kıyı	5403 Toprak Koruma ve Arazi Kullanımı	1593 Genel Sağlık Koruma
3194 İmar	5199 Hayvanları Koruma	3194 İmar

**Kaynak:** Keleş, 2015: 537; Sadri, 2013: 56.

Yine benzer şekilde Avrupa Kentsel Şartı'na ilişkin maddelere 1982 Anayasa'sı, 5393 Belediye Kanunu, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5302 İl Özel İdaresi Kanunu kapsamında daha yakından bakıldığında kentli haklarına ilişkin düzenlemelerin olduğu açıkça görülmektedir. Anayasa ve daha öznel olarak yerel yönetim düzenlemelerinde kentli haklarına ilişkin düzenlemeler Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3. Kentli Haklarının Türkiye Eksenindeki Yeri

	1982 Anayasası	5393 Belediye Kanunu	5216 Büyükşehir Belediye Kanunu	5302 İl Özel İdaresi Kanunu
Güvenlik	19. Madde	Yok	Yok	Yok
Kirletilmemiş, Sağlıklı Bir Çevre	56. Madde	14. Madde Ek Fikra 5747/3	7. madde/b, i, j, k, l, m, o, r, t, u, v, y 8. madde	6. Madde 10. Madde 40. Madde 55. Madde 60. Madde 61. Madde
İstihdam	49. Madde	70. madde	26. madde	50. Madde 52. Madde 53. Madde
Konut	57. Madde	14. Madde 69. Madde 73. Madde	7.madde/e	Yok
Dolaşım	23. Madde	14. Madde/a 15. Madde/ff	7. Madde/f 9. madde	Yok
Sağlık	56. Madde	14. Madde 51. madde 77. Madde	7. Madde/v	6. Madde 7. Madde 30. Madde 40. Madde 65. Madde
Spor ve Dinlenme	59. Madde	14. Madde 77. Madde	7. Madde/m	6. Madde
Kültür	63. Madde 134. Madde 166. Madde	13. Madde 14. Madde 73. Madde 77. Madde	7. Madde/n, o, v	6. Madde
Kültürlerarası Kaynaşma	1982 Anayasa'sının Başlangıç Hükümleri	18. madde/p 74. madde	Yok	62. Madde 10. Madde
Kaliteli Bir Mimari ve Fiziksel Çevre	57. Madde	14. Madde 73. Madde	7. Madde	6. Madde 10. Madde
İşlevlerin Uyumu	104. Madde 126. Madde 166. Madde	11. Madde 53. Madde	7. Madde 31. Madde	6. Madde 10. Madde
Katılım	67. Madde 127. Madde	9. Madde 18. Madde 77. madde	7. Madde 31. Madde	10. Madde 65. Madde
Ekonomik Kalkınma	5. Madde 23. Madde 49. Madde 166. Madde	18. Madde 70. madde	26. madde	52. Madde
Sürdürülebilir Kalkınma	Yok	73. madde 76. Madde	7. Madde	6. Madde
Mal ve Hizmetler	167. Madde	9. Madde 14. Madde 15. Madde 18. Madde 34. Madde 75. madde	7. Madde 8. madde 9. madde 26. madde 27. Madde Ek Madde 1 Ek Madde 2	6. Madde 7. Madde 64. Madde
Doğal Zenginlikler ve Kaynaklar	44. Madde 168. Madde	70. madde	26. madde	Yok
Kişisel Bütünlük	5. Madde 23. Madde 41. Madde 57. Madde	13. Madde 14. Madde 73. Madde 76. Madde 77. Madde	7. Madde Ek Madde 1 Ek Madde 2	6. Madde
Belediyeler Arası İş Birliği	127. Madde	13. Madde 18. madde 76. Madde 77. Madde	27. Madde	6. Madde 10. Madde
Finansal Yapı ve Mekanizmalar	127. Madde	3. madde 59. Madde 61. madde 63. madde 68. madde 69. madde 70. madde 71. madde	3. Madde 23. Madde 25. madde 26. madde	42. Madde 44. Madde 51. Madde
Eşitlik	1982 Anayasa'sının Başlangıç Hükümleri 10. Madde 67. Madde 68. Madde 70. Madde	13. Madde	2. Madde	5. Madde

Kaynak: Negiz ve Yalçın, 2013: 179-180.



Türkiye’de kentte yaşayan bireylerin yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik benimsenen yöntemlerden biri ‘Avrupa Kentsel Şartı’ ekseninde belirtilen kentli haklarını hayata geçirmek olmuştur. Bu yüzden kentli hakları konusu Türkiye’yi yasal ve yönetsel yapıyı yakından etkilemiştir.

#### 4. TÜRKİYE’DE KENTLİ HAKLARI KONUSUNDA HAZIRLANMIŞ LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Teorik kısmında kentli hakları konusunun kentler içine ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu belirtilmiştir. Çalışmanın bu kısmında ise kentli hakları konusunda Türkiye’de lisansüstü düzeye yapılan çalışmalar nitel ve nicel olarak araştırılmış ve bulgular ortaya konularak sunulmuştur.

##### 4.1. Yöntem

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi tekniğinden kullanılmıştır. Bu teknik araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında yazılı materyallerinin analizini kapsamakta ve tek başına bir veri toplama yöntemi olarak kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 217). Çalışmada verilerin toplanılmasında YÖK veri tabanından faydalanılmış ve bu veri tabanında daha kapsayıcı sonuçlara ulaşmak için ‘Gelişmiş Tarama’ özelliğinden yararlanılmıştır. Gelişmiş tarama sekmesinde ‘Aranacak Kelime(ler)’ kısmına ‘Kentli Hakları’, ‘Kent Hakkı’ ve ‘Şehir Hakkı’ gibi anahtar kelimeler yazılarak kentli hakları başlığı içerisinde ele alınabilecek olan tüm tezlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan tarama sonucunda görüntülenen benzer ve farklı tez eşleşmeleri ayıklanıp düzenlenerek 96 lisansüstü teze ulaşılmıştır. YÖK veri tabanında 2022 yılında hazırlanan tezler çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

##### 4.2. Bulgular

Yapılan arama neticesinde kentli hakkı konusunda yapılan çalışmaların 73’ü Türkçe, 23’ü İngilizce olmak üzere toplam 96 adet tezdten oluştuğu tespit edilmiştir. Hazırlanan lisansüstü tezlerin %76,04’ünü yüksek lisans tezleri oluşturmaktadır. Geri kalan %23,96’lık dilimini ise doktora tezleri oluşturmaktadır. Detaylı veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

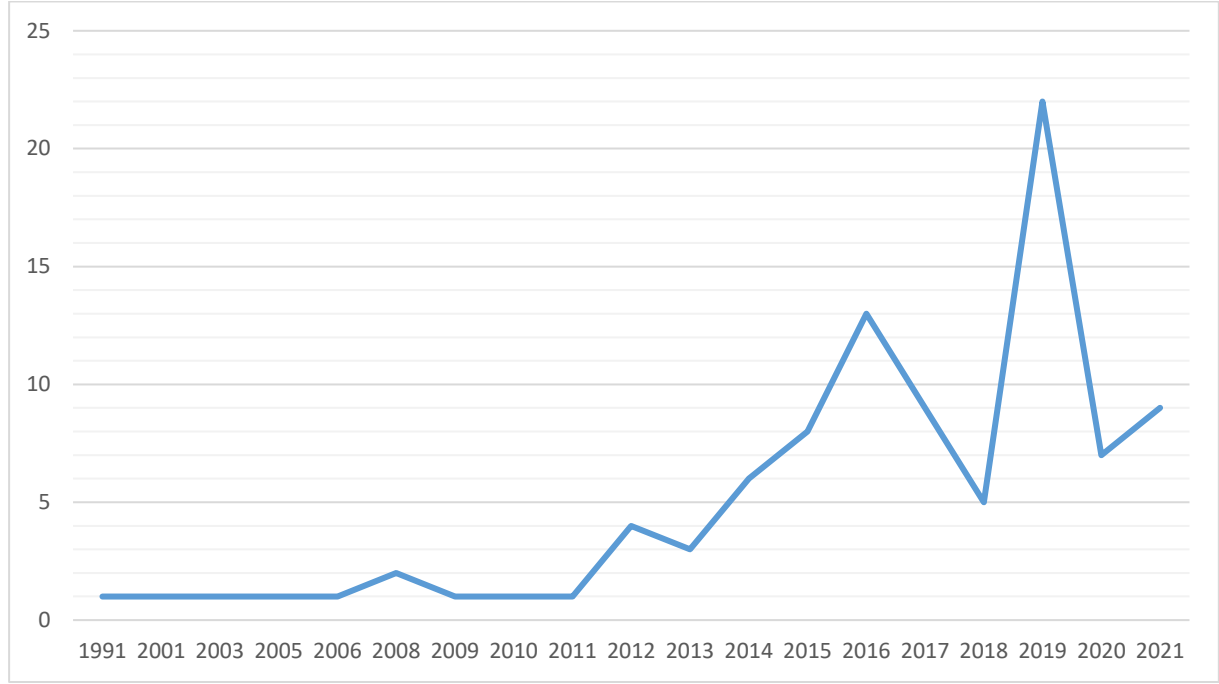
**Tablo1.** Lisansüstü Tezlerin Dillerine ve Türlerine Göre Dağılımı

Tez Türleri	Dili		N	%
	Türkçe	İngilizce		
Yüksek Lisans Tezi	55	18	73	%76,04
Doktora Tezi	18	5	23	%23,96
Toplam	73	23	96	%100

**Kaynak:** YÖK, 2022.

Kentli hakları kavramı ile yapılan arama sonucunda bulunan 96 adet tezin; ilki 1991 yılında hazırlandığı görülmektedir. Tez çalışmalarının 2012 yılı sonrasında yoğunlaştığı ve kentli hakları konusundaki tartışmaları giderek arttığı görülmektedir. Bu durumun 2012 yılında gerçekleştirilen 6360 Sayılı Kanun ve 6309 Sayılı Kanun sonrası kentsel düzeyde yaşanan fiziksel ve çevresel sorunların giderek derinleşmesi ve tartışmaların hızlanmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Detaylı veriler Grafik 1'de gösterilmiştir.

**Grafik 1.** Lisansüstü Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

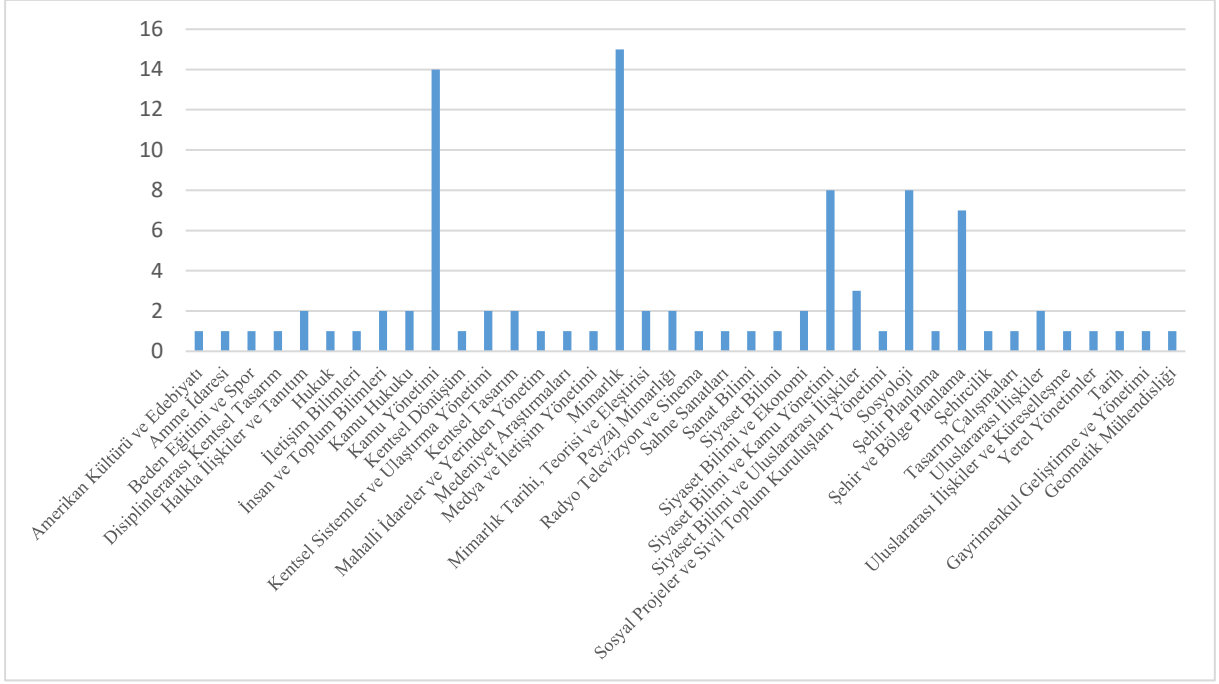


**Kaynak:** YÖK, 2022.

Grafik 2 incelendiğinde kentli hakları konusunda yapılan tezlerin büyük çoğunluğunun Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi Anabilim Dalı bünyesinde hazırlandığı görülmektedir<sup>2</sup>. Yoğunluk açısından ikinci sırada Mimarlık Anabilim Dalı yer almaktadır. Yine, Sosyoloji, Şehir ve Bölge Planlama bünyesinde yapılan tezlerinde sayısal olarak diğer anabilim dallarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum kentli hakları konusunun ağırlıklı olarak yönetsel, sosyolojik mimari ve planlama açılarından ele alındığını bizlere göstermektedir.

<sup>2</sup> Kamu yönetimi ve Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi tezleri birlikte düşünüldüğünde 22 adet tez olduğu görülmektedir.

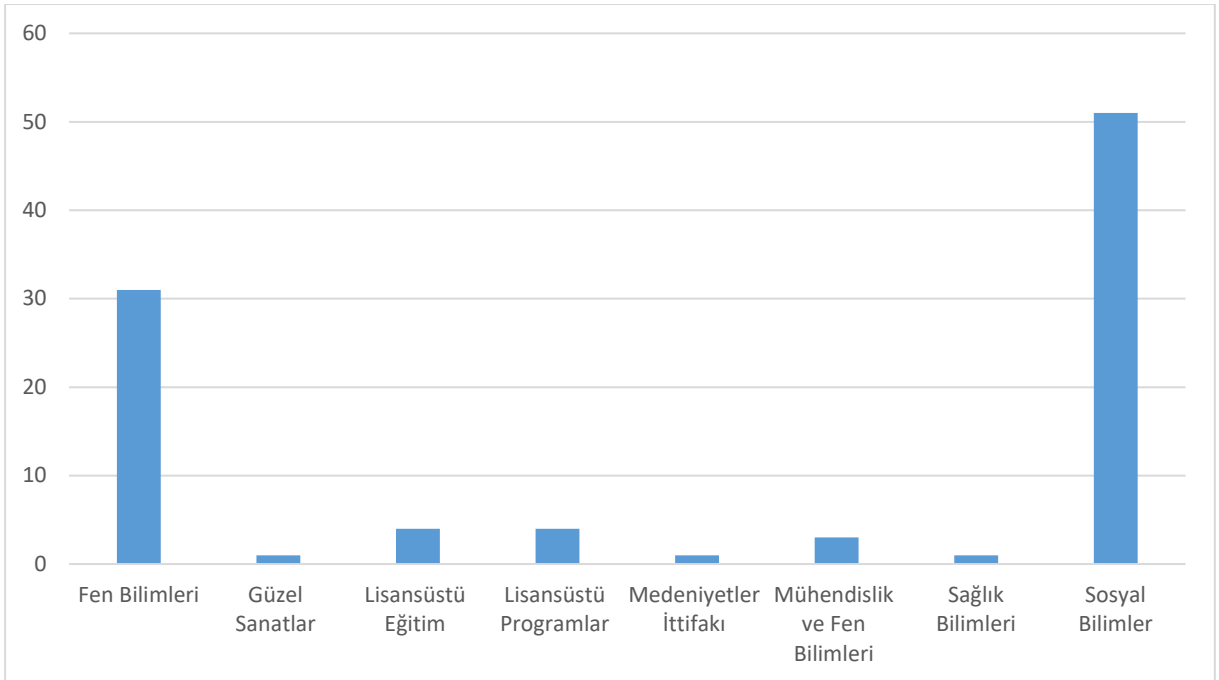
**Grafik 2.** Lisansüstü Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı



**Kaynak:** YÖK, 2022.

Grafik 3'te kentli hakları alanında yazılan tezlerin enstitülerine göre dağılımı görülmektedir. Yapılan lisansüstü tezlerin yarısından fazlası (51 adet) sosyal bilimler alanında hazırlanmıştır. Geri kalan tezlerin çoğu (31 adet) ise fen bilimler bünyesinde hazırlanmıştır. Bu durum, kentli hakları konusunun daha çok sosyal yönleriyle daha çok değerlendirildiği bizlere işaret etmektedir.

**Grafik 3.** Lisansüstü Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı



**Kaynak:** YÖK, 2022.

Tablo 2’de kentli hakları alanında yazılan 96 tezin içerisinde yer alan 23 doktora tez niteliksel olarak daha detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kentli hakları alanında yazılmış, erişime açık olan ve anahtar kelimeye yer veren doktora tezlerinde farklı anabilim dallarınca toplamda 82 anahtar kelime kullanılmıştır. Kentli hakları konusunda en çok farklı anahtar kelime kullanılan anabilim dalları %14,63 ile Mimarlık ve Amerikan Kültürü ve Edebiyatı olmuştur.

**Tablo 2.** Doktora Tezlerin Kullanılan Anahtar Kelimelerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı

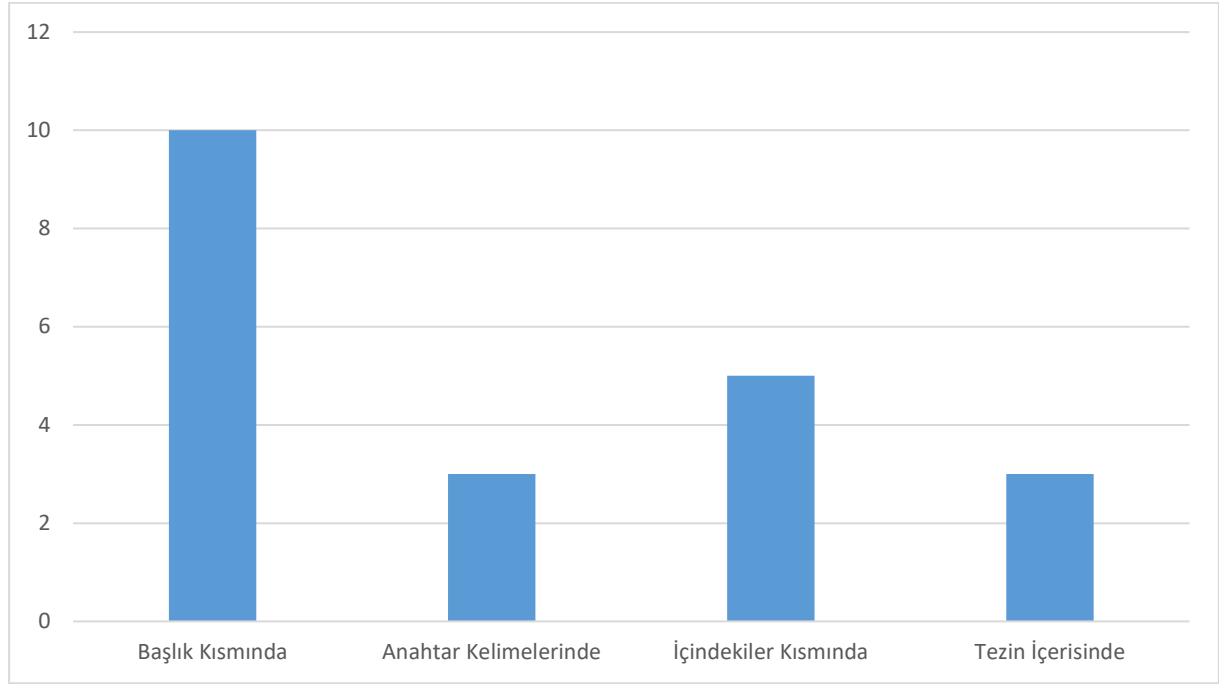
Doktora Tezlerinin Yazıldığı Anabilim Dalı	Kullanılan Anahtar Kelimeler	N	%
Halkla İlişkiler ve Tanıtım	Henri Lefebvre, Şehir Hakkı, Kentsel Devrim, Gündelik Hayat, Kentsel Mekân, Halkla İlişkiler, Sosyal İletişim	7	%8,54
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Neoliberalizm, Şehir Hakkı, Kentsel Toplumsal Hareketler, Sermaye-Mekân İlişkisi, Katılımcı Demokrasi, Kent Hakkı, Yerel Yönetim, Yerel Siyaset, Eleştirel Kent Teorisi.	9	%10,98
Mimarlık	Kent Hakkı, Kentli Hakkı, Kentsel Bilinç, Kentsel Mekan, Ankara, Mimarlık, Etik, İnsan Hakları, İstanbul-Haliç, Kültür Odaklı Kentsel Yenileştirme, Fener ve Balat Semtleri Rehabilitasyon Programı, Santral İstanbul.	12	%14,63
İletişim Bilimleri	Kent Hakkı, Komşuluk İşbirliği, Kişilerarası İletişim, Kapalı Yerleşkeler, İşlilikçi Yaşam Tarzı.	5	%6,10
Amerikan Kültürü ve Edebiyatı	Kent, Mekan, Kent Hakkı, Mekan Üretimi, Los Angeles, Kent Bilinci, Direniş, Amerikan Edebiyatı, Henri Lefebvre, T.C. Boyle, Hector Tobar, Karen Tei Yamashita	12	%14,63
Sanat Bilimi	İç Göç, Şehir, Mekan, Kültür, Birey	5	%6,10
Sosyoloji	Kent, Kent Hakkı, Barınma hakkı, Kentsel Toplumsal Hareketler, Kent Hakkı Mücadelesi, Kentsel Müşterekleşmenin Toplumsal Pratikleri, Kentsel Toplumsal Hareketler, İstanbul, Ortak (Olmayan) Zemin.	9	%10,98
Kamu Yönetim	Kentsel Mekân, Kent Yönetimi, Demokrasi, Yerel Demokrasi, Demokrasi ve Kent	5	%6,10
Şehir ve Bölge Planlama	Kent Hakkı, Kentsel Hareketler, Kentsel Dönüşüm.	3	%3,66
Siyaset Bilimi	Kent Hakkı, Katılım, Kültür Politikaları, Çanakkale, Kars.	5	%6,10
Beden Eğitimi ve Spor	Rekreasyon, Liderlik, Rekreasyon Liderliği, Dönüşümsel Liderlik, Yönetim Liderlik.	5	%6,10
Kamu Yönetimi	Belediye Zabıtası, Kent Güvenliği, Kentsel Kolluk Hizmetleri, Kentli Hakları, Hakla İlişkiler	5	%6,10
<b>TOPLAM</b>		82	%100

**Kaynak:** YÖK, 2022.

Doktora tezlerinde kullanılan anahtar kelimeler üzerine yapılan analiz neticesinde incelenen doktora tezlerinde tekil düzeyde en çok geçen kelimelerin kent, kentsel, mekan, hakkı ve demokrasi olduğu görülmüştür. Buradan da anlaşılacağı üzere kentli hakları konusu incelenen doktora tezlerin bağlamında ağırlıklı olarak ‘kentsel düzlemde demokratik bir hak’ olarak ele alınmıştır. Detaylar Şekil 4’de kelime bulutuyla görselleştirilmiştir.



**Grafik 4.** Doktora Tezleri İçinde Belirlenen Anahtar Kelimelerin Geçtiği Yerler



**Kaynak:** Araştırmacı, 2022.

## 5. SONUÇ

Türkiye’de kentsel alanda yaşanan problemlere hukuksal ve yönetsel açıdan çeşitli çözüm yolları aranmaya çalışılmıştır. Bu çözüm yollarından birisi ise üçüncü kuşak haklar kapsamında 1992 yılında kabul edilen kentli hakları olmuştur. Kentli haklarına ilişkin uluslararası düzenlemelere Türkiye’nin de taraf olmasına rağmen, yasal yönden kentli haklarına ilişkin kapsayıcı bütüncül bir düzenlemeye gidilmemiştir. Bunun yerine farklı yasal mevzuatlarla parçacıklı bir şekilde ‘kentli hakları’ hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Ülkemiz yasal düzenlemelerinde kentli hakları konusunun geniş bir biçimde yer alışı ise 1982 Anayasası ile olmuştur. 1982 Anayasası devlete toplumun huzur ve mutluluğunun sağlanması, her yurttaşın sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkının ve konut ihtiyacının karşılanması için sorumluluklar yüklemiştir. Üst ölçekte anayasada yer alan bu durum zamanla diğer yasal düzenlemelerde de kendisini göstermiş ve ülkemizin yasal-yönetsel yapıyı etkilemiştir.

Yapılan çalışmada Türkiye’yi yakında ilgilendiren bu kentli hakları konusu kapsamında lisansüstü tezler değerlendirilmiştir. Çalışmanın verileri göz önüne alındığında, Türkiye’de kentli hakları konusunda yapılan lisansüstü çalışmaların 1991 yılından sonra hazırlandığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışmaların sayısal olarak 2012 yılından sonra ciddi bir artış yaşadığı anlaşılmaktadır. Bu artışın temel nedeni Türkiye’de yasal ve yönetsel eksende yaşanan değişimler olduğu düşünülmektedir. 2012 yılında yapılan 6360 Sayılı Yasal düzenleme ile büyükşehirlerde yaşayan kırsal nüfusun yasal olarak ortadan kaldırılmasıyla kentlileşememiş, kırsal hayatlarını devam ettiren, ekonomisi tarım ve

hayvancılığa dayalı; su, yol ve alt yapı problemlerinin olduğu yerler ansızın kentli olarak kabul edilmiş ve kentsel sorunlar artırmıştır. Aynı tarihte bir diğer önemli düzenleme 6309 Sayılı yasadır. Gerçekleştirilen 6309 Sayılı düzenleme ile 'kentsel dönüşüm' çalışmaları hız kazanmıştır. Bu yasal düzenleme ile birlikte kentsel soylulaştırma, kentsel aidiyet, nüfus artışı gibi problemler daha da derinleşmiştir. Bu durumun lisansüstü tezlerde de ele alındığı ve bu tezlerin ağırlıklı olarak Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında gerçekleştiği yani yönetsel açıdan konunun tartışıldığı anlaşılmıştır. Lisansüstü düzeyde yapılan çalışmaların küçük bir kısmı konuyu detaylı ve ayrıntılı olarak doktora düzeyinde ele almıştır. İncelenen doktora tezlerinde ise önemli bir bölümünün konuyu doğrudan merkezine almadığı görülmüştür. Sonuç olarak Türkiye'de kentli hakları konusunda yazılmış olan lisansüstü tez çalışmalarının nicel olarak çok fazla olmadığı tespit edilmiştir. Doktora düzeyinde konuyu merkezine yerleştiren tez çalışma sayısının azlığı ve diğer bulgular göz önüne alınarak kentli hakları konusunda niteliksel olarak yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu/olacağı yapılan çalışma ile ortaya konulmuştur.

## KAYNAKÇA

- Çevik, Ö. (2015). *Arkeolojik kanıtlar ışığında tarihte ilk kentler ve kentleşme süreci*. İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Yayınları.
- Ertan, K. A. (2014). *Kent ve kentli hakları*. Ankara: TODAİE.
- Ertürk, H. ve Sam, N. (2016). *Kent ekonomisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Güngör, T. (2017). *Kentli hakları farkındalığının üniversite öğrencileri üzerinden incelenmesi: SDÜ örneği*. (Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta). Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Harvey, D. (2003). *The Right To The City*. Erişim adresi <https://davidharvey.org/media/righttothecity.pdf>
- Keles, R. ve Mengi, A. (2017). *Kent hukuku*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Keleş, R. (2015). *Kent kentsel siyaset ve çevre yazıları*. İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Yayınları.
- Lefebvre, H. (2018). *Şehir hakkı*. İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Mumford, L. (2007). *Tarih boyunca kent*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Mutlu, A. (2010). *Kentli hakları ve Türkiye*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Mutlu, A. ve Batmaz, N. Y. (2013). *Türkiye'de kent hakkı*. Ankara: Orion Kitapevi.
- Negiz, N. ve Yalçın, Ö. (2018). Kentli haklarının Türkiye eksenindeki yeri. Hasan Yaylı (Ed.), *Türkiye'de toplum, yerleşim ve yönetim tartışmaları: KAYSEM 12 Bildiriler Kitabı* içinde (326-340. ss.). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Pektaş, E. K. ve Akın, F. (2010). Avrupa kentsel şartları perspektifinde bir kentli hakkı olarak 'katılım hakkı' ve Türkiye. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 12(2), 23-49.
- Sadri, S. Z. (2008). *Kentsel dönüşüm ve kent hakkı: Fener- Balat rehabilitasyon programı ve santral İstanbul projesi örnekleri*. (Doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

TMMOB. (2022). Avrupa Kentli Hakları Deklerasyonu. Erişim adresi <http://www.mimarlarodasiankara.org/?id=964>

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, S. (2014). *Kent hakkı ve kentsel adalet üstüne*. Ankara: Çankaya Belediyesi.

YÖK (2022). Tez Merkezi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>



Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
04.29.2022 / 29.04.2022Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜREÇLERİNİN DİJİTALLEŞMESİ: KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNDEN NİTEL BİR ANALİZ

### DIGITALIZATION OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROCESSES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A QUALITATIVE ANALYSIS ON DEVELOPMENT AGENCIES

Ahmet ALANLI<sup>1</sup>, Osman Kürşat ACAR<sup>2</sup>

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, bölgesel kalkınmanın önemli bir organizasyonu olan Kalkınma Ajanslarında (KA) üst düzey yönetici olarak çalışan genel sekreterlerin dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) bir bileşeni olan eğitim ve geliştirme fonksiyonunda ne gibi değişiklikler olabileceğine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Veriler çevrimiçi görüşme formları aracılığıyla toplanmış ve veri analizi yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular ile dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler, dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği tehditler, kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme, dijitalleşme ile yaşanan değişim, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin faydaları, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin olumsuzlukları, Covid 19 salgınının dijitalleşmeye etkisi olarak 7 ana tema ortaya konulmuştur. Çalışma ile katılımcılar dijitalleşmenin kamu yönetimine olan etkisi ve eğitim ve geliştirme bileşeni üzerindeki etkisi konusunda olumlu bir görüş ortaya koymuşlardır. Ama sosyalleşmenin daha az olması ve öğrenmede odaklanma eksikliği, hem yazılımsal ve hem donanımsal altyapı eksikleri dijitalleşmenin karşı karşıya kaldığı birtakım zorluklar arasında sayılmıştır. Covid 19 salgınının yaşanan bu süreci hızlandırdığı görüşü benimsenmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** *Dijitalleşme, Kalkınma Ajansları, Eğitim ve Geliştirme.*

**ABSTRACT:** The aim of this study is to reveal the general secretaries' –the top managers of the development agencies which are important regional development organisations- views about the effects of digitalization on training and development which are components of human resources management. Data were collected through online interview forms and content analysis was used as a data analysis method. The findings reveal 7 main themes: Innovations brought by digitalization to public administration, threats brought by digitalization to public administration, education and development in public administration, change with digitalization, benefits of digitalization in education and development, negative effects of digitalization in education and development, the effect of the Covid 19 epidemic on digitalization. With this study, it is aimed to reveal the effect of digitalization on education and development activities in the public sector through the opinions of general secretaries and to contribute to the literature since no similar study has been found.

**Keywords:** *Digitalization, Development Agencies, Education and Development.*

1. Dr., Dicle Kalkınma Ajansı, alanliahmet@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4888-8777>

2. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, osmanacar@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1961-645X>

## THE EXTENDED SUMMARY

The aim of this study is to reveal the general secretaries' –the top managers of the development agencies which are important regional development organisations- views about the effects of digitalization on training and development which are components of human resources management.

### Research Problem

What is the historical development of HRM? What is digitization? What is the historical development of digitalization in HRM training and development? What are the digitalization tools in the HRM training and development component? What are the experiences with training and development in the public sector?

### Literature Research

When the national and international literature is examined, after the 1980s, the spread of globalization, the increase in competition, the development of information and communication technologies, the ease of access to information, the human-based management approach gained intensity (Çetinel, 2003), the use of the concept of HRM has gained weight instead of the concept of personnel management (Eryılmaz, 2012; Kambayashi, 2016). Although those who argue that the public sector differs from the private sector within the scope of public benefit, argue that it would be more appropriate to use the concept of personnel management in the public sector (Kaya and Taş, 2015), it is known that the concept of human resources is used in practice. It is claimed that digitalization, which increases the level of efficiency and effectiveness in commercial enterprises (Özudogru et al., 2018), is one of the important parameters of Industry 4.0 (Shamim et. al., 2016). The fact that digitalization radically changes business processes, models and ways of doing business and the necessity to adapt to change has made training and development activities important (Shamim et. al., 2016; Hecklau et. al., 2018; Satı and Yılmaz, 2020; Alkayış, 2021). ). In addition, the digitalization processes of organizations and institutions accelerated during the Covid 19 epidemic, which all countries were exposed to at the global level. The first examples of training and development activities were stated as the testing machine invented by Sidney Pressy in the 1920s and the teaching machine developed in the 1950s, and after the 2010s, with the increase in the use of social media networks, digitalization has taken its current form (Erdağ, 2016). It is claimed that digitalization has positive effects on the use of training and development activities, by saving time and cost, and accelerating transactions (Nemli et al., 2003; Erdağ, 2016). In the literature, digital training is generally listed under 3 main headings; Learning Management System, Massive Open Online Courses and Social Media, Wiki and Blog Posts (Erdağ, 2016).

### Method

Qualitative research was preferred as the research method in the study. In order to achieve the purpose of the research, interviews were held with 7 Secretary Generals, who serve as the highest executive organ of the Development Agencies. The study group of the research was selected with typical case sampling, one of the purposive sampling methods. In the study, the interview method, which is frequently used in qualitative studies, was used to collect data about the research (Yıldırım and Şimşek, 2013). In the study, interview forms were collected online. While preparing the interview questions, first of all, a literature review was made. In this way, an interview form thought to be suitable for the research was created. Expert opinions were received from lecturers who are experts in their fields, then a pilot application was made with a small group to check whether the questions were misunderstood, and the final version of the online interview form was sent to the general secretaries in different provinces. Content analysis was carried out to analyze the data obtained from the interview forms. The topics and categories selected for the validity and reliability of the research were developed by two independent coders who were competent in qualitative techniques and data processing, and were directly quoted in the text.

### Conclusion and Evaluation

The data obtained from the interviews were analyzed with content analysis and 7 main themes and 26 sub-themes were obtained. Findings from this data analysis reveal 7 main themes: Innovations brought by digitalization to public administration, threats brought by digitalization to public administration, training and development in public administration, change with digitalization, benefits of digitalization in training and development, negative effects of digitalization in training and development, Covid 19 The effect of the epidemic on digitalization. In addition, each main theme has sub-themes. In the study, the participants emphasized that digital transformation is inevitable and that public institutions and organizations in general need to complete the software and infrastructural deficiencies as soon as possible and develop their employees in order to keep up with this change. In addition, it has been concluded that face-to-face training in training and development activities will not completely end, especially in practical training, and digital technologies will be used as a support provider in this subject.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların amaçlarına ulaşmasında insanlar en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonlarda çalışanların istihdam edilmesinden, eğitilmesine ve işten ayrılmasına kadar olan tüm işlemler İKY birimi tarafından yerine getirilmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin çevresel şartlara uyumu için gerekli olan faaliyetler iş yerinde İKY biriminin eğitim ve geliştirme faaliyeti altında yerine getirilmektedir.

Küreselleşmenin yaygınlaştığı, teknolojik ilerlemelerin hayatın tüm alanını etkilediği bu döneme Endüstri 4.0 olarak adlandırılmalar yapılmaktadır. Endüstri 1.0, su ve buhar gücü ile üretimin makineleşmesi, Endüstri 2.0 elektrik gücünün üretim süreçlerine dahil edilerek kitlesel üretimlerin yapılması, Endüstri 3.0 üretimde otomasyona geçilmesi, elektronik teknolojilerin ve bilgi teknolojilerinin kullanılması, Endüstri 4.0 ise fiziksel, dijital ve biyolojik dünyalar arasındaki sınırların belirsizleşmesi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Schwab, 2016). 2011 yılında Almanya’da Hannover Fuarı’nda ortaya yeni bir kavram olarak atılan Endüstri 4.0 ile sanal ve fiziksel dünyayı birbirine yaklaştıran siber fiziksel sistemler, nesnelerin birbirleri ile etkileşim sağladığı nesnelerin interneti, verilerin çok miktarlarda depolanmasını ve işlenmesini sağlayan büyük veri ve bulut sistemi teknolojisi, yapay zekâ, robotik uygulamalar, insan makine etkileşimi, akıllı şehirler, akıllı fabrikalar gibi yeni kavramlar ve teknolojiler baskın hale gelmiştir.

Sanayi alanında başlayan teknolojik ilerlemeler, değişim ve dönüşüm hayatın her alanında kendini hissettirmiş, organizasyonların yeni şartlara uygun yeni iş modelleri ve yaklaşımlar geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de hükümetler, kamu kuruluşları vatandaşla olan ilişkilerini yeniden gözden geçirme, şeffaflık, verimlilik ve hesap verme gibi daha demokratik usulde hizmet sunmaya zorlanmışlardır (Schwab, 2016). Çevresel şartlardan etkilenen organizasyonların ve kamu kurum ve kuruluşların mevcut şartlara uyum sağlaması ve rekabette hayatta kalması için çalışanlarını hazır hale getirmesi önemlidir.

Dijitalleşme, Endüstri 4.0’ın önemli parametrelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Shamim ve diğerleri, 2016). Dijitalleşmenin insan ve makine iş birliği ile ticari işletmelerde verimlilik ve etkinlik düzeyini arttırdığı ileri sürülmektedir (Özüdoğru ve diğerleri, 2018). Dijitalleşme ile yeni teknolojik araçların kullanılması, yüz yüze olan eğitiminin, e-öğrenme ya da uzaktan öğrenme yenilikçi bir eğitim modeli olarak ortaya çıkmıştır. Dijitalleşmenin üretim ve yönetim süreçlerini karmaşık hale getirmesi, yeni iş modellerini ortaya çıkarması çalışanların değişen şartlara ve zorluklara uyum sağlayabilmek için eğitim ihtiyacı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Shamim ve diğerleri, 2016; Hecklau ve diğerleri, 2018; Satı ve Yılmaz, 2020; Alkayış, 2021). Bu kapsamda, İKY’nin bir bileşeni olan eğitim ve geliştirmenin değeri daha da ön plana çıkmaktadır.

Global düzeyde tüm ülkelerin maruz kaldığı Covid 19 salgını sürecinde organizasyonlar ve kurumların dijitalleşme süreçleri hızlanmıştır. Toplantılar, kongreler, çalıştaylar gibi eğitimler de

uzaktan gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Üniversiteler, ilköğretim ve liselerde öğrenciler ile işyerlerinde çalışanlar uzaktan eğitim yoluyla öğrenimlerini sürdürmüşlerdir. Covid 19 salgınından sonra çalışanların eğitim ve geliştirmesinde uzaktan eğitimin devam edip etmeyeceği önemli bir konudur.

Çalışanların değişen ve dönüşen şartlara uyum sağlaması için beceri, bilgi ve yetkinlik kapasitelerinin artırılmasında yöneticilerin önemli bir görevi bulunmaktadır. Herhangi bir organizasyonda yöneticilerin dijital dünyanın gücünün farkında olmaması ve dijitalleşme ile ilgili bilgi ve tecrübe eksiliği ile isteksizliği, çalışanların dijitalleşme konusunda sınıfta kalmasına neden olacaktır (Bennis, 2013). Bu çalışmada öncelikle KA'da İKY konusu ve ardından İKY'nin önemli bir parçası olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde dijitalleşme konusu genel olarak değerlendirilmiştir. Bunun için KA'nın üst düzey yöneticiliğini yerine getiren genel sekreterlerinin eğitim ve geliştirme bileşenin dijitalleşmesi ile ilgili görüşleri nitel bir yöntem ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **1.1. İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Gelişimi ve Kalkınma Ajanslarında İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynaklarının organizasyonlar içerisinde ayrı bir faaliyet olarak ortaya çıkması, ekonomik gelişmeler ve endüstriyel değişimler ile meydana gelmiştir. İnsan kaynaklarının temel amacı organizasyonların çevreden ve içerden gelen tehditlere ve değişimlere uyum sağlamak ve etkin bir şekilde organizasyonun amaçlarına ulaşması için çalışanların yönetilmesine katkı sunmaktır (Ulrich ve Dulebohn, 2015). İşletmelerde, insanın önemli olduğu hususunu ilk vurgulayanlardan birisinin fabrika sahibi İngiliz Robert Owen olduğu ileri sürülmektedir (Thakur, 2020). Organizasyonlarda çalışanların işlemleri ile ilgilenen birimler olarak personel idaresi ya da personel yönetimi kavramları 1900'lü yılların başlarında Frederich W.Taylor, Henri Fayol, Max Weber gibi temsilcileri olan klasik yönetim ya da bilimsel yönetim döneminde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Ahammad, 2017).

Çetinel'e göre İKY tarihsel süreçte üç aşamada evrilmiştir. Birinci dönemde, personelin işe alınması, ücretinin ödenmesi ve personelin kişisel bilgilerin kayıtlarının tutulması gibi temel özlük işleri yapılmış, ikinci dönemde devletin çalışma hayatına müdahalesi ile birlikte çalışan işveren ilişkileri, yasal haklar, eğitim ve sağlık konularının ağırlıkta olduğu faaliyetler ön plana çıkmış, üçüncü dönemde ise 1980'li yıllardan sonra küreselleşmenin yaygınlaşması, rekabetin artması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ile insan kaynaklı yönetim anlayışı yoğunluk kazanmıştır (Çetinel, 2003). 1980'li yıllardan sonra çalışanlar rekabette üstünlük sağlamak için önemli bir kaynak olarak görülmeye başlanmış (Schuler ve MacMillan, 1984), personel yönetimi yerine İKY kavramının kullanılması ağırlık kazanmıştır (Eryılmaz, 2012; Kambayashi, 2016).

Özel sektörde daha fazla uygulamaya alınan İKY anlayışının, kamu sektöründe de çalışanlar için gerekli olan işlemleri yerine getirdiği söylenebilir. Kamu sektörünün özel sektörden, kamu yararı olgusu kapsamında farklılık gösterdiğini ileri sürenler, kamuda personel yönetimi kavramının

kullanılmasının daha doğru olacağını iddia etseler de (Kaya ve Taş, 2015), uygulamada insan kaynakları kavramının kullanıldığı bilinmektedir. Kamu sektöründe İKY, ülkenin yönetimde sorumlu olan erklerin üstlendiği sorumlulukları ve hizmetleri yerine getirecek olan çalışanların bağlı kalacakları politikaları, düzenlemeler ile liyakat, sınıflandırma, tarafsızlık, kariyer ve performans gibi ilkeleri barındıran yönetim bileşeni olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2012).

Kamu sektöründe yer alan İKY' nin özel sektöre benzerlikleri ve farklılıkları bulunmaktadır. Kamu hizmetlerinde kâr yerine kamu yararı düşüncesinin ağırlıklı olması, kamu çalışanlarının finansal ve sosyal haklarının tepeden inme yasal kurullarla düzenlenmesi, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kanuni ve resmi kurulların çok baskın olması, kamusal hizmetlere halkın gözetim ve denetimin daha belirgin olması, kamu çalışanlarının daha güvenli bir meslek statüsüne sahip olması, kamu İKY' nin önemli farklılıklarını oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2012). Diğer taraftan, kamu sektöründe yer alan organizasyonların devlete ait olması, gelirlerin vergiler yoluyla elde edilmesi ve siyasal olarak denetlenmesi gibi farklılıkları olmasına rağmen, İKY özel sektörde olduğu gibi üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara başarılı bir şekilde ulaşabilmek için doğru çalışanı istihdam etmek ve geliştirmek için çaba göstermektedir (Yahiaoui ve diğerleri, 2015).

Kamu sektöründe yönetim anlayışının baskın olduğu Kalkınma Ajansları 2006 yılında çıkarılan 5449 sayılı kanun ile kurulmuş, organizasyon yapısı 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile yeniden düzenlenmiştir. Kalkınma Ajansları' nın bütçelerinin önemli kısmını merkezi idareden aktarılan paylar ile yerel yönetim birimlerinden yapılan kesintiler oluşturmaktadır. Kamu tüzel kişiliği statüsüne sahip ve yönetim kurulu başkanlıklarını ilgili illerin valilerinin yaptığı Kalkınma Ajansları personelinin yasal statüsü 5449 sayılı Kanun ve Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (KAPY) çerçevesinde düzenlenmiştir. Kalkınma Ajansları personeli, "iş mevzuatı hükümlerine göre belirsiz süreli hizmet akdine bağlı olarak" istihdam edilmektedir (KAPY, R.G., 29.05.2019 tarihi ve 30788 sayı).

Kalkınma Ajansları' nın personel hakları üzerinden kamu tüzel kişiliğine sahip olup olmadığı hususunda tartışmalar devam etmektedir. Eroğlu ve Kum (2010), anayasa mahkemesi kararları ve literatür çerçevesinde yaptıkları analiz sonucunda, Kalkınma Ajansları' nın kendine özgü özel hukuk kurallarına tabi bir kamu tüzel kişisi olduğu kanaatine varmışlardır. Başka bir çalışmada, Kalkınma Ajansları 'nın kanuna istinaden kurulması ve bazı kamusal ayrıcalıklardan faydalanması nedeniyle kamu tüzel kişisi olduğu düşüncesi ileri sürülmüştür (Çağlayan, 2016). Mevcut durumda, Kalkınma Ajansları' nda, 2012 yılı öncesindeki personel ücretlerinde Yüksek Planlama Kurulu kararları, 2012 sonrasında ise bakanlık düzeyindeki eş memur ücretlerine endekslenerek ücret politikası düzenlenmiştir (Mülayim, 2018).

Kalkınma Ajansları' nın yasal statüsü ilgili tartışmalar devam etse de yapılan çalışmalarda ve düzenlemelerde kamu sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyon olduğu açık bir şekilde ortaya

konulmuştur. Nitekim kamu yararı çerçevesinde faaliyet gösteren Kalkınma Ajansları' nın personeli ile ilgili tüm düzenlemeler, kanunlar ve yönetmelikler kapsamında gerçekleştirilmektedir.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, insanların toplum yaşamında, herhangi bir kurum ve mekânda var olabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri, anlayış ve yetkinliklerin elde edilmesini sağlayan bir süreçtir. Çalışanların, iş yaşamına girmeden önce almış oldukları eğitim örgün eğitim veya genel eğitim olarak adlandırılmaktadır (TDK, 2022). İş yaşamında ise eğitim, çalışanların belirli bir işe yönelik bilgi, beceri ve yetkinlik elde etmeleri, geliştirme ise işe ve kuruma yönelik daha geniş ve derin bir bakış açısı kazanma uğraşısıdır (Muradova, 2009). Mercin (2005) eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, kurumların rekabet edebilme kapasitelerini güçlendirmek için çalışanların performanslarını artıracak, verimlilik ve etkinlik göstergelerinde iyileşme sağlayacak, çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sunacak tüm etkinlikleri geliştirme çabası olarak nitelendirmektedir.

İKY faaliyetleri çalışanların işe alımı, seçimi, iş analizi, çalışanların niteliklerinin belirlenmesi, performans değerlendirilmesi, çalışanlar ile ilgili izin, ücretlendirme, tayin gibi kayıtların tutulması, eğitim ve geliştirme şeklinde sıralanabilir (Tutar, 2010). İKY' nin temel amacı, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan en kaliteli ve nitelikli insan kaynağını işe alma, mevcut çalışanların eğitim ve geliştirme yoluyla kapasitesini güçlendirme, bağlılıklarını artırma, çalışma ortamının dengesini sağlama olarak belirtilebilir (Eren, 2011).

Küreselleşme, kurumların çevresini oluşturan sosyal, siyasal, ekonomik yapıların değişmesine, teknolojik yeniliklerin iş yapış biçimlerinin dönüşmesine yol açmıştır. İKY, işe alım süreçlerinde en nitelikli çalışanları kurumlara, işletmelere istihdam etmiş olsalar da zaman ilerledikçe, bilgileri, yetkinlikleri yetersiz kalmakta, ilave eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2010). Değişen çevresel şartlar nedeniyle organizasyonların uyum sağlamak ve faaliyetlerini devam ettirmeleri için şartları öğrenmeleri, eğitim ve geliştirme ile çalışanları desteklemeleri gerekmektedir (Nemli ve diğerleri, 2003). İKY' nin bileşenlerinden olan eğitim ve geliştirme faaliyetinin amacı, organizasyon ve işletmelerde görev yapan çalışanların hedeflenen amaçlara ulaşabilmeleri için ihtiyaç duydukları mesleki beceri, bilgi ve teknik donanım kazandırmak (Armstrong, 1993; Eren, 2011) ve genel kültür ve bireysel yetkinliklerinin geliştirmektir (Mercin, 2005). Eryılmaz (2012), kamu kurumlarında çalışanların eğitilmesinin amaçlarını, mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması, hataların azaltılması, daha kaliteli ve verimli hizmet sunulması, vatandaşların kamu kurumlarına olan şikayetlerin azaltılması, işlem süreçlerinin hızlandırılması, personelinin bireysel gelişimi ile motivasyonun yükseltilmesi olarak sıralamaktadır.

Organizasyonların ve işletmelerin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini bir plan doğrultusunda yerine getirmeleri daha doğru sonuç alması için takip etmeleri gereken bir yoldur. Alan yazında, çalışanlara yönelik eğitim planlaması, eğitim ve geliştirmeye yönelik ihtiyaç analizi, eğitim ve

geliştirme programlarının tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarını kapsamaktadır (Kumari ve Kumar, 2019). Eğitim planları ile iş ve bireysel gelişimleri ile ilgili çalışanlar ile iletişim kurulması ve eğitim ihtiyacı ile ilgili veriler elde edilmesi, kurumların amaçlarına ulaşması için gerekli olan eğitimlerin içeriklerinin, yönteminin ve kapsamının belirlenmesine katkı sunacaktır (Nemli ve diğerleri, 2003).

İKY tarafından çalışanlara yönelik gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işbaşında eğitim, iş dışında eğitim ve teknoloji temelli ya da dijital eğitim olarak üç ana grupta sınıflandırmak mümkündür (Şahin ve Güçlü, 2010). İşbaşında eğitim yöntemleri, çalışanların işyerinde kurumların durumlarına göre değişik şekilde eğitilmesini ifade etmektedir. Çalışanlar bir üstünün yanında, usta çırak ilişkisi çerçevesinde eğitilebileceği gibi belirli görevlerde yetkiyi devralmaları yoluyla da eğitilebilmektedir. Literatürde, işbaşında eğitim yöntemleri, üstün gözetimi, yetki devri, bir üst yöneticiye yardımcı olma, rotasyon, staj, çıraklık ve komiteler yoluyla eğitilmesi olarak listelenebilir (Tutar, 2010). İşbaşı eğitimin işe yönelik tecrübelerle desteklenmesi, iş ortamında gerçekleşmesi, maliyetinin daha az ve yapay sınıf ortamının dışında olması olumlu özellikleri, eğiticilerin eğitim konusundaki bilgi eksikliği ve eğitiminin sistematik ve disiplinli olmaması olumsuz özellikleri arasında sayılabilir (Kumari ve Kumar, 2019). İş dışında eğitim yöntemleri, çalışanların işyerinden uzakta farklı bir ortamda eğitilmesidir. Yaygın olarak kullanılan iş dışı eğitim yöntemleri ise konferans, panel, sempozyum, çalıştay, seminer, kurs, grup tartışması olarak sıralanabilir (Tutar, 2010). İş dışında eğitimin işbaşı eğitim ile karşılaştırıldığında, doğrudan işe yönelik tecrübeden yararlanmaması, iş ortamından uzakta olması ve resmi bir sınıf ortamında gerçekleştirilmesi, olumsuz yönleri, eğiticinin eğitim konusunda daha tecrübeli ve eğitim planlaması ve içeriklerinin daha sistematik olması, olumlu yönleri olarak değerlendirilmektedir (Kumari ve Kumar, 2019). Teknoloji temelli eğitim yöntemleri ise çalışanların işitsel, görsel teknolojik araçlar ile eğitilmesidir (Şahin ve Güçlü, 2010). Buradan hareketle sonraki bölümde ise, teknoloji temelli eğitimler konusu dijitalleşme çerçevesinde ele alınmıştır.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetinin Dijitalleşmesi**

Dijitalleşme; üretim, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi ve verimliliğinin artırılması için manuel olarak tutulan verilerin, bilgilerin sayısallaştırılarak elektronik ortama aktarılması olarak ifade edilebilir. Dijital dönüşüm ise işletmelerin, kuruluşların işle ilgili olan tüm süreç ve sistemlerinde iyileşmenin ve verimliliğin, teknolojik araçlar kullanılarak yenilik ya da inovasyon yöntemleri ile sağlanmasıdır. Dijital dönüşüm ile organizasyonların, iş yapış şekilleri, iş modelleri eskisine göre farklı bir bakış açısı ile yeni çevre şartlarına göre değişim göstermektedir. Başka bir anlatımla, dijital dönüşüm, büyük veri, nesnelerin interneti, yapay zekâ gibi dijital teknolojilerin, işletmelerin, kurumların, tüm süreçlerinde kullanılması ile

çalışma şeklinin ve modellerinin daha müşteri, değer ve kamu sektöründe vatandaş odaklı hale dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Baz, 2020).

Dijitalleşme ile birlikte insanların manuel olarak yaptıkları işlerin otomatikleştirilerek, makinelere, robotlara yaptırılacağı, doğal olarak istihdam sayısının azalacağı hususunda endişelerin yanında mevcut çalışanların, bilgi, beceri ve yetkinliklerinin eğitim ve geliştirme yoluyla güçlendirilmesi İnsan Kaynaklarının önemli görevleri arasında yer almaktadır. Baz (2020), makinelerin ve robotların insanların yerini alacağı tartışmalarından daha çok insanların ve makinelerin birbirlerini nasıl tamamlayacağı, nasıl etkileşimde bulunacakları hususunda kafa yormanın daha doğru olacağını ileri sürmektedir. Çünkü, teknolojik yenilikler ile birlikte ortaya çıkan araçların kullanılması, analog verilerin sayısallaştırılması büyük oranda insan eliyle gerçekleştirilmektedir. Bu yüzden teknolojik araçlar ile insanların etkileşimi, işbirliğinin etkinliği ve niteliği, yapay zeka, nesnelerin interneti, büyük veri analitiği ve robotik sistemler yoluyla kurumların dönüşümüne önemli katkı sunacaktır (Ulu ve Özgener, 2020).

Dijital eğitim ile ilgili olarak 1920'li yıllarda Sidney Pressy' in icat ettiği testing machine ve bu makinadan esinlenerek 1950'li yıllarda geliştirilen teaching machine ilk örnekler olarak gösterilmektedir. Dijital eğitim ile ilgili asıl gelişmeler ise 1980'li yıllarda bilgisayarların, 1990 yıllarda web sayfası tabanlı platformların, 2010 yıllardan sonra da sosyal medya ağlarının kullanılması ile gerçekleşmiştir (Erdağ, 2016). İş ortamında çalışanların bir araya getirilmesi ile gerçekleştirilen klasik sınıf eğitim yöntemi hem zaman açısından hem de farklı mekanlardaki çalışanların bir araya getirilme giderleri nedeniyle daha maliyetli bir usul olarak daha az tercih edilmektedir (Nemli ve diğerleri, 2003). Dijital eğitim yöntemi, zaman ve maliyet açısından avantaj sağlamanın yanında, gereksiz kâğıt ve seyahat tüketimini azaltması, daha fazla sayıda çalışana eğitim verilebilmesi, öğrenmeyi hızlandırması ve etkinliğini artırması gibi faydaları da bulunmaktadır (Erdağ, 2016).

Dijitalleşme, e-eğitim, elektronik eğitim gibi kavramlar genel olarak eğitimin bilgi ve iletişim teknoloji araçları ile gerçekleştirilmesi olarak anlaşılmaktadır. Söz konusu teknolojik araçlar arasında internet, intranet, extranet, uydu sistemleri, video, radio, tv, cd-rom gibi elektronik ürünler yer alırken, yöntem olarak ise bilgisayar ve internet sayfası tabanlı eğitim ile sanal sınıf sayılmaktadır (Jokic ve diğerleri, 2012).

Dijital eğitim yönteminde üç temel başlık altında sıralanabilir. Bunlar Öğrenme Yönetim Sistemleri (Learning Management System), Kitlesel Çevrimiçi Açık Ders (Massive



Open Online Courses) ve Sosyal Medya, Wiki ile Blog Yazıları şeklinde ifade edilmektedir (Erdağ, 2016). Öğrenme Yönetim sistemleri, eğitim ile ilgili içeriklerin, eğitilenlerin, öğrenme süreçlerinin, ders verenlerin, eğitim ile ilgili ödev, sunum gibi etkinliklerin, sınav ve değerlendirmelerinin bütünleşik bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir platformdur. En popüler öğrenme yönetim sistemlerine, Moodle, Schoology, Blackboard Learn, Google Classroom örnek olarak verilebilir (Hasgül, 2021). Öğrenme yönetim sistemleri, kurumların kendi sunucularında bir ürün olarak yer alabileceği gibi sistemleri geliştiren yazılım şirketinin sunacağı bir bulut platformundan da hizmet olarak satın alınabilir (Bulut, 2021).

Kitlesel Çevrimiçi Açık Ders (Massive Open Online Courses) olarak tanımlanan sistemde çok sayıda kişiye, online ve herkese açık bir şekilde kurslar sunulmaktadır. Uluslararası yazında Massive Open Online Courses kelimelerin kısaltmaları olan MOOC ilk olarak George Siemens ve Stephen Downes'in 2008 yılında yayınladığı "Connectivism and Connected Knowledge" makalesinde kullanılmış olup internet üzerinden herkesin ulaşabileceği kurslara genel olarak verilen isimdir (Demirci, 2014). Dünyanın önde gelen MOOC'lar ise edX (MIT ve Harvard Üniversiteleri kurucu üye), Coursera (Stanford Üniversitesi tarafından kuruldu), Udacity, Udemy, Khan Academy olarak sıralanmaktadır (Atik ve Ata, 2018).

MOOC'lar, alanında uzmanlaşmak isteyen, kamu, özel sektör fark etmeksizin her türlü organizasyonlarda yer alan çalışanlar için önemi fırsatlar sunmaktadır. İşyerine ve çalışılan organizasyona bağlı kalmadan kişiler, istediği kursu, online olarak ücretli ya da ücretsiz şekilde erişebilme imkanına kavuşmaktadırlar.

Dijital eğitim yöntemlerinden bir diğeri ise Sosyal medya, Wikiler ve bloglar aracılığıyla öğrenim olarak değerlendirilmektedir. Bu tarz öğrenim şeklinde, iş yeri ortamının dışında, kişilerin daha çok bireysel gelişimleri için değerlendirebilecekleri bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal firmaların, çalışanlarına yönelik eğitimlerde daha çok Öğrenme Yönetim Sistemleri ile Kitlesel Açık Çevrimiçi Kursları bir öğrenme yolu olarak sunacaklarını söylemek mümkündür.

Kuruluşların ve işletmelerin, dijital çağın geliştirdiği teknolojik araçlar ve yenilikçi modeller ile eğitimler sunarken, eğitimin amacı hususuna odaklanmaları gerekir. Dijitalleşme ile birlikte kurumların, hem kurumsal hem de bireysel gelişim imkanı sunacak, beceri çeşitliliğini artıracak, çalışanları güçlendirecek şekilde eğitimleri planlamaları yerinde olacaktır (Ulu ve Özgener, 2020).

## 2. KALKINMA AJANSLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN DİJİTALLEŞMESİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma tercih edilmiştir. Nitel araştırmaların insanın doğasında ve yaşam şeklinde var olan değerlerin, tutumların, davranışların, ideallerin gizemlerini keşfetmeye yönelik olarak antropoloji, psikoloji ve sosyoloji alanlarında, yirminci yüzyılda başladığı ileri sürülmektedir (Baltacı, 2019). Nitel araştırmalara konu olan veriler, sosyal yaşamda yer alan insanlar, etkinlikler, uygulamalar ve olayları tanımlayan ya da temsil eden, yazılı ya da sözel sözcükler, kelimeler, metinler ya da semboller şeklinde var olabilir (İlgar ve İlgar, 2014). Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve belge incelemesi gibi farklı veri toplama araçları kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma yönteminde olgular, nicel araştırma yöntemlerinden farklı olarak soyutlama biçiminde değil, içinde buldukları ortamın şartlarına bağlı olarak tanımlanmaya çalışılır.

Bu çalışmanın amacı, kamu sektöründe kalkınmanın bölgesel ajanı olarak faaliyet gösteren Kalkınma Ajansları'nda İKY'nin bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme bileşeninde dijitalleşme olgusunu incelemektir. Bu amaca ulaşmak için Kalkınma Ajansları'nın en üst icra organı olarak görev yapan 7 adet Genel Sekreter ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örneklemesi ile seçilmiştir. Tipik durum örneklemesinde, aşırı ya da aykırı durum örneklemesinden farklı olarak katılımcılar, evreni ortalama olarak temsil eden birkaç tane örnek arasından seçilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Tablo 1'de de çalışmaya katılan katılımcıların özellikleri sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Katılımcıların Özellikleri*

Katılımcı Tecrübesi	Cinsiyet	Görevi
K.1	E	Genel Sekreter
K.2	E	Genel Sekreter
K.3	E	Genel Sekreter
K.4	E	Genel Sekreter
K.5	E	Genel Sekreter
K.6	E	Genel Sekreter
K.7	E	Genel Sekreter

Çalışmada araştırma ile ilgili veri toplamak amacıyla nitel çalışmalarda sıklıkla kullanılan görüşme metodu kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma örnekleminde yer alanların, araştırma konusu hakkında bilgi, duygu ve düşüncelerini aktif olarak açıkladığı, yaşam öyküsünü anlattığı veri toplama tekniği, görüşme olarak adlandırılır (Baltacı, 2019). Görüşme metodu ile toplanan veriler, insanların yapıp ettikleri, etkinlikleri ve bireyler arasındaki etkileşim alanındaki tüm detaylar hakkında bilgi vermektedir (Uçak, 2000). Çalışmada görüşme formları çevrimiçi olarak

toplanmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Bu şekilde araştırmaya uygun olduğu düşünülen görüşme formu oluşturulmuştur. Alanında uzman öğretim elemanlarının uzman görüşleri alınmış, daha sonra küçük bir grupla soruların yanlış anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için pilot uygulama yapılmış, online görüşme formunun son hali farklı illerdeki katılımcılara gönderilmiştir. Veriler 27 Ocak 2022 – 01 Mart 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

Bu çalışmada, görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesi için içerik analiz tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşme sorularından elde edilen verilerin çözümlenmesi için araştırmanın yazarı, tüm cevapları birden fazla kez gözden geçirmiştir. Detaylı ve titiz bir okumadan sonra kodlama sürecine geçilmiş, temalar ve alt temalar oluşturulmuştur.

İçerik analizi tekniği kullanan araştırmacılar, içerik analizinin güvenilirliği gibi endişeleri göz önünde bulundurmalıdır. Graneheim ve Lundman (2004) göre, araştırmacılar bir dizi yöntem kullanarak içerik analizinin güvenilirliğini ortaya koyabilirler. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamanın yollarından biri araştırma tekniği ve aşamaları hakkında açık ve ayrıntılı bilgi sunulmasıdır (Özdemir ve Nebioğlu, 2015). Bu kapsamda, araştırma süreci ve yöntemi hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Güvenilirliği temin etmenin başka bir yolu ise veriler ve bulgular arasındaki ilişkiyi göstermek için çözümlenen içerikten doğrudan örnekler vermektir (Graneheim ve Lundman, 2004). Bu çalışmada, katılımcıların görüşlerden doğrudan alıntılar yapılarak ilgili temalar altında sunulmuştur. Araştırmanın güvenilirliğini temin etmenin diğer bir yolu ise kodlama sürecinin en az iki farklı uzman tarafından yerine getirilmesidir (Potter ve Levine-Donnerstein, 2009). Bu yüzden bu çalışmada görüşmelerin kodlama süreci iki araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Son olarak, iki araştırmacı bulgularını değerlendirmek ve tartışmak için bir araya gelmişlerdir. Temalar ve alt temalar ile ilgili tartışmalardan sonra bulgular üzerinde anlaşmaya varmışlardır.

### **2.1.1. Etik İzin**

Çalışmanın etik izni Süleyman Demirel Üniversitesi Kurumu Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan alınmıştır (24.05.2022, 121/8).

### **2.2. Bulgular ve Yorum**

Çalışma kapsamında birinci soru olarak katılımcılara “Dijitalleşme hakkında genel görüşlerinizi ve dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler ve zararları (tehditler) hakkında görüş ve yorumlarınızı alabilir miyiz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen katılımcı cevaplarından “Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine Getirdiği Yenilikler” ve “Dijitalleşmenin Kamu

Yönetimine Getirdiği Tehditler” ana tema olarak belirlenmiş, ana temalara ilişkin alt temalar ise Tablo 2 ve Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine Getirdiği Yenilikler (Tema 1)*

Tema 1 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Kamu Hizmetlerinin Etkin ve Verimli Sunulması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7	7
Yönetimin Demokratikleşmesi	K1, K2, K3, K5, K6, K7	6
Bilgiye Erişimin Kolaylaştırılması	K2, K3	2
Reorganizasyonun Tetiklenmesi	K2	1

Tablo 2’den anlaşılacağı üzere katılımcıların çoğunluğu, “kamu hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması” ile “yönetimin demokratikleştirilmesi” başlıklarında fikir birliğinde bulunmuşlardır. Katılımcılar tarafından kurulan cümlelerden alt temalara uygun olan örnekler aşağıda verilmiştir.

Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması:

K1: “Genel itibariyle değerlendirilecek olursa dijitalleşme kamu yönetiminin ağır işleyen yapısını hızlandıracak.”

K4: “Kamu hizmetlerinin bürokratik süreçlere takılmadan hızlı bir şekilde sunulmasına yönelik başta e-devlet uygulaması olmak üzere birçok adım atılmaktadır.”

K5: “Dijitalleşme her ne kadar mevcut iş yükünün daha az zamanda yapılabilmesine imkân tanıyor olsa da en az azalttığı iş yükü kadar yeni iş yükümlülükleri oluşturmaktadır.”

K6: “Birçok alanda yaşanan dijitalleşme süreci, kamu hizmetlerine de yansımış ve bilgi teknolojilerinin kullanılmaya başlanmasıyla kamu kurumlarının etkili ve verimli işleminin önünde önemli bir engel teşkil eden bürokratik işlemleri azaltmak üzere internet tabanlı çeşitli araçlar ve uygulamalar geliştirilmiştir.

Yönetimin demokratikleştirilmesi:

K1: “...vatandaşın sorunlarına yerinden çözüm üretebilecek...”

K2: “Teknolojide yaşanan bu dönüşümler aracılığıyla çok merkezli, çok sesli platformların yayılmasıyla, geleneksel merkezîyetçi güç ve bürokratik yönetim yapıları yerini daha katılımcı mekanizmalara bırakmaktadır.”

K6: “Hizmetlerin dijital olarak sunulmaya başlaması ile bu hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla vatandaşlardan istenen geri bildirimler çerçevesinde yönetime katılma kolaylığı sağlanmıştır.”

**Tablo 3**

*Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine Getirdiği Tehditler (Tema 2)*

Tema 1 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Bilgi Güvenliği	K1, K3, K5, K7	4
Dijital Beceri Gereksinimi	K1, K2, K4	3
Kişisel Verilerin ve Mahremiyetin Korunması	K5, K6	2
Mesai Saatlerinin Uzaması	K5	1

Tablo 3'te katılımcılar ağırlıklı olarak “bilgi güvenliği” ve “dijital beceri gereksinimi” alt temalar üzerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda sunulmuştur.

**Bilgi güvenliği:**

K1: “Kurumların sahip olduğu bilgilerin hassasiyeti düşünüldüğünde gerekli güvenlik önlemlerinin alınmamış olması ile siber saldırılara açık hale gelmek ve kurum, kişi bilgilerinin çalınabilecek olması en büyük zararlar arasında yer almaktadır.”

K5: “Karanlık ve derin internet, yasadışı içerik yayını ve internet üzerinde işlenen suçlar, siber saldırılar gibi diğer konularda kamusal düzenlemelerin ve politikaların ivedilikle ama esnek bir biçimde oluşturulması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.”

**Dijital beceri gereksinimi:**

K2:” Büyük veri, araştırma ve analiz noktasında yeni yazılımsal ve donanımsal becerileri zorunlu kılmaktadır.”

K4:” Dijitalleşme uzun soluklu bir süreç olarak değerlendirildiğinde sistemin kurulması zaman ve maliyet alıcı olabilmektedir.”

Çalışmada ikinci soru kapsamında katılımcılara “Kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme hakkında genel görüşleriniz ve Dijitalleşme ile birlikte bu alanda nasıl bir değişim oldu genel olarak yorumlarınız?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda “Kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme” ile “Dijitalleşme ile birlikte yaşanan değişim” başlıkları ana temalar olarak belirlenmiştir. Ana temalar çerçevesinde oluşturulan alt temalar hakkında bilgiler Tablo 4 ve Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 4**

*Kamu Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme (Tema 3)*

Tema 3 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Kariyer Gelişimine Destek Olmak	K3, K4, K6	3
Bilgi ve Beceri Kazandırmak	K3, K4, K6	3
Kamu Personelini Güncel Tutmak	K1, K5	2
Sistematik Bir Eğitim ve Geliştirme Programı Eksikliği	K1, K5	2
Teknolojik Altyapı Yetersizliği	K7	1

Tablo 4’de katılımcılar ağırlıklı olarak “kariyer gelişimine destek olmak” ve “bilgi ve beceri kazandırmak” alt temalar üzerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda sunulmuştur.

Kariyer gelişimine destek olmak:

K4: “Bu konuda insan kaynaklarının detaylı analiz yapması ve her personele özgü eğitim programı hazırlanması gerekmektedir.”

K6: “Kamu personelin belirlenen plan dahilinde eğitim ile geliştirilmesi ve personele, hizmet içi eğitimde hizmetlerin yerine getirilmesinde yararlı olacak bilgi ve teknikler verilerek beceri ve davranışlar kazandırılması ve kariyerlerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.”

Bilgi ve beceri kazandırmak:

K3: “Bu bakımdan devletin insan kaynakları, yani kamu çalışanları da yaptıkları işin gereği olan her türlü bilgiyi ve beceriyi kazanmak ve bunları zamanla geliştirmek durumundadırlar.”

K4: “Eğitimler personelin kişisel gelişiminin yanı sıra esas olarak yapılan işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi ile personelin bilgi ve beceri düzeyi arasındaki farkın kapatılmasına yönelik düzenlenmelidir”.

## Tablo 5

### *Dijitalleşme ile Birlikte Yaşanan Değişim (Tema 4)*

Tema 4 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Eğitime Erişimin Kolaylaşması	K1, K2, K3, K6, K7	5
Uzaktan Eğitimin Yaygınlaşması	K4, K5, K6, K7	4
Eğitim İle İlgili Mali Yükün Azalması	K1, K6	2

Tablo 5’te katılımcılar ağırlıklı olarak “eğitime erişimin kolaylaşması” ve “uzaktan eğitimin yaygınlaşması” alt temalar üzerinde durmuşlardır. Katılımcıların alt temalar çerçevesinde vurgulamış oldukları görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda verilmiştir.

Eğitime erişimin kolaylaşması:

K1: “Yeni dönemde ücretsiz nitelikli eğitim programlarına erişim hiç olmadığı kadar kolaylaşmıştır.”

K2: “Dijitalleşmeyle birlikte eğitim ekosistemi daha erişilebilir ve multi fonksiyonel hale gelmiştir.”

K3: “Şüphesiz dijitalleşme, eğitim materyaline ulaşımı ziyadesiyle kolaylaştırmış, dolayısıyla da birtakım gelişim alanlarına ilişkin eğitimlerin bilişim teknolojileri marifetiyle edinilmesi imkânını doğurmuştur.”

Uzaktan eğitimin yaygınlaşması:

K4: “Dijitalleşme süreci ile birlikte uzaktan eğitim yaygınlaşmaya başlamıştır.”

K6: “Son yıllarda kamu hizmetlerinin dijitalleşmeye başlaması ile birlikte personelin gelişiminin sürekliliğini sağlamak, eğitimlerin maliyet yükünü hafifletmek ve daha etkin bir gelişim takip programı oluşturmak amacıyla Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından Uzaktan Eğitim Kapısı isimli bir uygulama geliştirilmiştir.”

Çalışmada üçüncü soru kapsamında katılımcılara “Kamu kurumlarında dijitalleşme ile uzaktan eğitimin ve geliştirme faaliyetlerini faydalı olduğunu düşünüyor musunuz? Hem yüz yüze hem de uzaktan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kıyasladığınızda artı ve eksi yönlerini hakkında yorumlarınız?” Sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda “eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin faydaları” ve “eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin olumsuzlukları” ana temalar olarak belirlenmiştir. Ana temalar çerçevesinde oluşturulan alt temalar hakkında bilgiler Tablo 6 ve Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 6**

*Eğitim ve Geliştirmede Dijitalleşmenin Faydaları (Tema 5)*

Tema 5 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Eğitime Erişimin Kolaylaşması ve Ucuzlaması	K1, K5, K6, K7	4
Kişiselleştirilmiş Eğitim Programları	K1, K4, K6, K7	4
Uzaktan Eğitimin Yaygınlaşması	K5, K6	2
Kamu Kaynaklarının Etkin Kullanılması	K5, K6	2

Tablo 6’da katılımcılar ağırlıklı olarak “eğitime erişimin kolaylaşması ve ucuzlaması” ve “kişiselleştirilmiş eğitim programları” alt temaları vurgulamışlardır. Katılımcıların alt temalar çerçevesinde vurgulamış oldukları görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda verilmiştir.

Eğitime erişimin kolaylaşması ve ucuzlaması:

K3: “...gerek hizmet sunumlarındaki dijitalleşmenin ortaya çıkardığı yenilikçi insan kaynağı ihtiyacının, gerekse de eğitim materyaline ulaşımın kolaylaşmasının sonucu olarak hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde uzaktan/çevrimiçi yöntemlere daha sıklıkla başvurmaktadır.”

K5: “gerek maliyet etkinliği gerek zaman etkinliği gerekse bazı eğitimlerin istenilen zamanda alınabilmesi ve tekraren izlenebilmesi açısından online eğitimlerin ve geliştirme faaliyetlerinin zenginleşerek devam edeceği aşıkardır.”

Kişiselleştirilmiş eğitim programları:

K4: “Dijital ortamda eğitim alınmasının avantajları eğitim zaman planlamasının istenildiği gibi yapılabilmesi, eğitim içeriklerinin araştırılabilmesi, beğenilmeyen eğitimler yerine yenisinin takip edilmeye başlanabilmesi, eğitim sayısı sınırının olmaması.”

K6: “Uzaktan eğitimin en önemli yanlarından biri olarak, eğitimde zaman ve mekân yoktur. Kamu personeli istediği zaman ve mekânda çevrim içi eğitim alabilmektedir.”

**Tablo 7**

*Eğitim ve Geliştirmede Dijitalleşmenin Olumsuzlukları (Tema 6)*

Tema 6 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Yüz Yüze Eğitime Oranla Sosyalleşmenin Daha Az Olması	K1, K4, K5, K7	4
Öğrenmede Konsantrasyon Eksikliği	K1, K4, K7	4
Dijitalleşme İçin Beceri Gereksinimi	K1	1

Tablo 7’de katılımcılar ağırlıklı olarak “yüz yüze eğitime oranla sosyalleşmenin daha az olması” ve “öğrenmede konsantrasyon eksikliği” alt temaları üzerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların alt temalar çerçevesinde vurgulamış oldukları görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda verilmiştir.

Yüz yüze eğitime oranla sosyalleşmenin daha az olması:

K6: “Uzaktan eğitimde sosyalleşme imkânları zayıf olmakta ve gerçekleştirilen eğitime katılım sağlayan eğitmen ve katılımcılar arasında yüz yüze iletişim gerçekleştirilememekte ve sosyal ağ oluşturma imkânı bulunmamaktadır.”

Öğrenmede konsantrasyon eksikliği:

K4: “Diğer taratan yüz yüze eğitim ortamında eğitim için belirli bir günün ayrılması, o gün için ayrıca işe planlanması ve eğitime konsantre olunabilmesi, diğer personel ve eğitmen ile tartışma ortamı olması uzaktan eğitimde sağlanamamaktadır.”

K7: “Uzaktan eğitim eksi yönlerine baktığımızda ise; fiziki ortamda sağlanan disiplini sağlama imkânı yok.”

Çalışmada dördüncü soru olarak katılımcılara “Covid 19 pandemisi eğitim ve geliştirmeyi nasıl etkilemiştir. Pandemi sonrası dijital eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kalıcı olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Dördüncü soruya verilen cevaplar doğrultusunda “Covid 19 Pandemisinin Dijitalleşmeye Etkisi” ana tema olarak belirlenmiştir. Ana tema çerçevesinde oluşturulan alt temalar hakkında bilgiler Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8**

*Covid 19 Pandemisinin Dijitalleşmeye Etkisi (Tema 7)*

Tema 7 İle İlgili Alt Temalar	Katılımcılar	f
Uzaktan Eğitimin Kalıcı Kalması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7	7
Eğitim ve Geliştirmenin Dijitalleşmesinin Hızlanması	K2, K3, K4, K5, K6	5
Yeni Dijital Platformların Piyasaya Girmesi	K1, K2, K6, K7	4



Tablo 8’de katılımcılar çoğunlukla “uzaktan eğitimin kalıcı kalması” ve “eğitim ve geliştirmenin dijitalleşmesinin hızlanması” alt temaları üzerinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların alt temalar çerçevesinde vurgulamış oldukları görüşleri ile ilgili örnek cümleler aşağıda verilmiştir.

Uzaktan eğitimin kalıcı kalması:

K1: “Uzaktan çalışma birçok kurum için rutin bir uygulama haline geldi.”

K2: “Bu yüzden de pandemi sonrası dönemde, dijital eğitim ve uzaktan eğitim modellerinin yaygınlaşarak geliştirileceğini ve yeni içerik çalışmalarının yapılacağını düşünüyorum.”

K4: “Pandemi sonrası kullanımın bir miktar düşeceği ama öncesi dönemin oldukça üstünde olacağını değerlendiriyorum.”

K5: “Önceki sorularda da belirttiğim üzere zaman ve maliyet etkinliği yani kısaca pratikliği nedeni ile pandemi sonrası dönemde de online eğitim ve geliştirme faaliyetleri varlıklarını artırarak devam edecektir.”

Eğitim ve Geliştirmenin dijitalleşmesinin hızlanması:

K2: “Pandemi, şüphesiz tüm dünya ile birlikte ülkemizde de eğitimde dijital dönüşümün hızlanmasına katkı sağlamıştır.”

K3: “Dolayısıyla, özellikle kurumsallaşma düzeyi yüksek özel sektör kuruluşlarında başlamış olmakla birlikte, kamu kurumlarının da dahil olmasıyla, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine ilişkin faaliyetler giderek dijital alana taşınmaktadır.”

K4: “Pandemi dönemi ile birlikte dijital eğitim ve geliştirme ivme kazanmıştır.”

K6: “Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmelerden Covid-19 öncesinde her sektörde olduğu gibi eğitim sektörü de etkilenmiştir. Ancak Covid-19 salgınıyla birlikte bu etkinin öneminin daha belirgin hale geldiği görülmektedir.”

Çalışmada beşinci soru olarak katılımcılara “Konu hakkında diğer görüş, öneri ve yorumlarınız?” sorusu yöneltilmiştir. Beşinci soru katılımcıların bu konu hakkında genel bir değerlendirmesini içerdiği için kodlanmamış olup genel olarak dijital dönüşümün kaçınılmaz olduğu, ek kaynak tahsisi ve çalışanların geliştirilmesi ile dönüşüme hazır olmanın gerekli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, eğitimde uzaktan eğitim ile yüz yüze eğitimin birbirinin yerine geçen yöntemlerden daha çok birbirini tamamlayan süreçler olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından belirtilen görüşlerden örnek cümleler aşağıda sunulmuştur.

K3: “Dijitalleşme, kamu yönetimi ve küresel salgın sonrası dünya kavramları ayrı ayrı düşünülecek olsa, bir gelecek projeksiyonu çizmek pek kolay olmayabilirdi. Ancak bu üç kavram bir arada düşünüldüklerinde, toplumların ve bireylerin yaşantılarındaki değişimin ve dönüşümün kaçınılmazlığı daha sarıh bir biçimde önümüzde duruyor.”

K4: “Kamu tarafında farkındalığın artırılması, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve bütçe imkanı yaratılması önemli olacaktır.”

K6: “Uzaktan eğitimi yüz yüze eğitimin destekleyicisi olarak konumlandırmak ve eğitim etkisini ölçümleyebilmek ve daha uzun bir zamana yayabilmek için yardımcı bir sistem olarak değerlendirmenin daha doğru olacağı düşünülmektedir.”

K7: “Eğitimde, ulaşımda, sağlıkta... hayatın her alanında dijital dönüşüm gelecek yıllarda yaşam biçimimizi, üretim süreçlerimizi, iş hayatımızı etkileyecek.”

### 3. SONUÇ

Bu çalışma, bölgesel kalkınmanın önemli bir organizasyonu olan Kalkınma Ajansları’nda üst düzey yönetici olarak çalışan katılımcıların dijitalleşme ile İKY’nin bir bileşeni olan eğitim ve geliştirme fonksiyonunda ne gibi değişiklikler olabileceğine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilerek 7 ana tema ve 26 alt tema elde edilmiştir. Bu veri analizinden elde edilen bulgular 7 ana temayı ortaya koymaktadır bunlar: dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler, dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği tehditler, kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme, dijitalleşme ile yaşanan değişim, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin faydaları, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin olumsuzlukları, Covid 19 salgınının dijitalleşmeye etkisi şeklindedir. Ayrıca her ana temada alt temalar bulunmaktadır.

Dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği yenilikler ana teması; kamu hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması, yönetimin demokratikleştirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması, reorganizasyonu tetiklenmesi alt temalarını, dijitalleşmenin kamu yönetimine getirdiği tehditler ise bilgi güvenliği, dijital beceri gereksinimi, kişisel verilerin ve mahremiyetin korunması, mesai saatlerinin uzaması alt temalarını içermektedir. İkinci soru için belirlenen kamu yönetiminde eğitim ve geliştirme ana teması, kariyer gelişimine destek olmak, bilgi ve beceri kazandırmak, kamu personelini güncel tutmak, sistematik bir eğitim ve geliştirme programı eksikliği, teknolojik altyapı yetersizliği alt temalarını, dijitalleşme ile yaşanan değişim ana teması ise eğitime erişimin kolaylaşması, uzaktan eğitimin yaygınlaşması, eğitim ile ilgili mali yükün azalması alt temalarını içermektedir. Eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin faydaları ana teması için eğitime erişimin kolaylaşması ve ucuzlaması, kişiselleştirilmiş eğitim programları, uzaktan eğitimin yaygınlaşması, kamu kaynaklarının etkin kullanılması alt temaları, eğitim ve geliştirmede dijitalleşmenin olumsuzlukları ana teması için ise yüz yüze eğitime oranla sosyalleşmenin daha az olması, öğrenmede konsantrasyon eksikliği, dijitalleşme için beceri gereksinimi alt temaları oluşturulmuştur. Son olarak ise Covid 19 salgınının dijitalleşmeye etkisi ana teması için uzaktan eğitimin kalıcı kalması, eğitim ve geliştirmenin dijitalleşmesinin hızlandırılması ve yeni dijital platformların piyasaya girmesi alt temaları içerdiği belirlenmiştir.

Bu çalışma kapsamında görüşleri alınan katılımcıların ağırlıklı kısmı dijitalleşmenin kamu yönetimine olan etkisi hususunda olumlu bir tutum sergilemişlerdir. Katılımcılar, dijitalleşmenin kamu yönetiminde hizmetlerin daha etkin ve verimli sunulmasında katkı sağladığı ve özellikle yönetim ile vatandaşların iletişiminin kolaylaşması, yönetim erklerinin ulaşılabilir olması nedeniyle yönetimin demokratikleşmesi yönünde tetikleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Dijitalleşmenin eğitim ve geliştirme bileşeni üzerindeki etkisine bakıldığında ilk olarak katılımcıların çoğu eğitime erişimin kolaylaşması, ucuzlaması ve kişiselleştirilmiş eğitim programlarının oluşturulabilmesi nedeniyle olumlu bir görüş ortaya koymuşlardır. Yine katılımcıların çoğu yüz yüze eğitime oranla sosyalleşmenin daha az olması ve öğrenmede odaklanma eksikliğinin dijitalleşmenin karşı karşıya kaldığı birtakım zorluklar arasında saymışlardır. Ayrıca, dijitalleşme için hem yazılımsal ve hem donanımsal altyapı eksikleri, çalışanlara dijitalleşme için beceri sahip olmaları diğer bir güçlük olarak ifade edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen başka bir sonuç ise Covid 19 salgınının, kamu yönetiminde ve eğitim geliştirme faaliyetlerinde dijital dönüşümün hız kazandığı ile salgın sonrasında da dijital teknolojilerin kullanımının kalıcı olarak hayatımıza girdiği olgusu olarak tespit edilmiştir.

Son olarak, katılımcılar dijital dönüşümün kaçınılmaz olduğunu, genel olarak kamu kurum ve kuruluşlarının bu değişime ayak uydurmak için bir an önce yazılımsal ve altyapısal eksikleri tamamlamaları ve çalışanlarını bu konuda geliştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yüz yüze eğitimin özellikle uygulamaya dönük eğitimlerde tamamen bitmeyeceği, dijital teknolojilerin bu konu da destek sağlayıcı olarak kullanılacağı ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada kullanılan nitel araştırma yaklaşımı ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılması elde edilen bulguların genelleştirilmesini imkânsız kılmaktadır. Kullanılan yöntemi nedeniyle bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, zaman sorunları nedeniyle 7 adet genel sekreter ile görüşülmüştür. Örneklem büyüklüğünün sınırlı olması nedeniyle elde edilen bulguların genellenmesi mümkün değildir. Çalışma kapsamında sadece genel sekreterlerin görüşleri alınmıştır. Daha sonraki çalışmalarda Kalkınma Ajansları'nda çalışan diğer gruplar, daha farklı kamu kurumları da dahil edilerek örneklem genişletilebilir. Bu sayede elde edilen bulgular literatüre ve eğitim ve geliştirme alanına daha fazla katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Cumhuriyet dönemi kamu yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Ahammad, T.(2017). Personnel management to human resource management (hrm): How hrm functions?. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420. <http://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004>.

- Alkayış, A.(2021). Eğitim felsefesi perspektifinden dijitalleşme ve eğitim 4.0. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(21), 221-237. <http://doi.org/10.29029/busbed.818165>.
- Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice* (Fourth edition and reprint). Kogan Page Ltd.
- Atık, A. ve Ata, A. (2018). Alternatif dijital eğitim platformu olarak kitlesel çevrimiçi açık ders (MOOC) uygulamaları. *Social Sciences (NWSASOS)*, 13(4), 144-154. <http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2018.13.4.3C0178>.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 5(2), 368-388. <http://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>.
- Baz, İ. (2020). Dijitalleşen dünyada akıllı uygulamalar, işletmelerin dönüşümü ve insan faktörünün önemi. Öz, S., Celayir, D. ve Onursal, F. S. (Ed.), *Pandemi sonrası yeni dünya düzeninde teknoloji yönetimi ve insanı dijitalizasyon*. Hiper Yayın.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity, *MIS Quarterly*, 37(20), 635-637.
- Bulut, C. (2021). LMS (Öğrenme yönetim sistemi) nedir?. Erişim adresi <https://www.argenova.com.tr/lms-ogrenme-yonetim-sistemi-nedir-detayli-anlatim>.
- Çağlayan, R. (2016). Hukukumuzda kamu tüzel kişiliği kavramı ve kıstasları. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, (7), 373-398.
- Çetinel, F. G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(1), 175-200.
- Demirci, N. (2014). What is massive open online courses (moocs) and what is promising us for learning?: a review-evaluative article about moocs. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*, 8(1), 231-256. <http://doi.org/10.12973/nefmed.2014.8.1.a10>.
- Satı, Z. E. ve Yılmaz, B. O. (2020). Endüstri 4.0 ortamında değişen iş ve mesleklerin Türkiye’de kadın istihdamına etkileri. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 54-76. <http://doi.org/10.25069/spmj.701685>.
- Erdağ, B. Ş. (2016). Eğitimin dijitalleştirilmesi. *Dijital İK*, Kariyer.net, E-Book, Erişim adresi <https://www.kariyer.net/ik-blog/wp-content/uploads/2016/01/dijitalik-e-book.pdf>
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, M. ve Kum M. (2010). Türkiye’de kalkınma ajanslarının idari teşkilat içindeki yeri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 175-198.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu yönetimi*. Umuttepe Yayınları.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ. Today* 24, 105– 112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>.
- Hall, C. M. & Valentin, A. (2005). Content analysis. B. Ritchie P. Burns ve C. Palmer (Eds.), *Tourism Research Methods: Integrating Theory With Practice* . CAB International.
- Hasgül, G. (2021). LMS (Learning management system) nedir? Erişim adresi <https://istanbulbogazicienstitu.com/lms-learning-management-system-nedir>.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. 6th CLF - 6th CIRP Conference on Learning Factories (s. 1-6). Elsevier.

- İlgar, S. C. ve İlgar, M. Z. (2014). Nitel veri analizinde bilgisayar programları kullanılması. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 31-78.
- Jokic, S., Pardanjac, M., Eleven, E. & Durin, S. (2012). Trainin and development of employees through e-learning. *Metalurgia International*, 17(4), 149-153.
- Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (KAPY), *Resmi Gazete* 30788 (29 Mayıs 2019), Erişim adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190529-3.htm>.
- Kambayashi, N. (2016). Paradigm shift from personnel to human resource management: Significances and limitations. *The Journal of Comparative Economic Studies*, 11, 107–116.
- Kaya, E. ve Taş, İ. (2015). Personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayırımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 21-28 .
- Kumari, V. & Kumar, R. (2019). Management of training and development in public sector. *International Journal of Science and Research*, 8(2), 131-133.
- Mercin L. (2005). İnsan kaynakları yönetimi' nin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Muradova, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 75-84.
- Mülayim, B. O. (2018). Kalkınma ajansları personel ücret rejimi karmaşası. *Çalışma ve Toplum: Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 58, 1335-1360.
- Yahiaoui, N., Anser, A. & Lahouel, S. (2015). Human resource management and public organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-12.
- Nemli, E., Yazıcı, S. ve Yanık, S. (2003). Kurumsal eğitim ve geliştirme sürecinde yeni bir yaklaşım: Elektronik öğrenme. *Öneri Dergisi*, 5(20), 109-117.
- Özudođru, A. G., Ergün, E., Ammari, D. ve Görener, A. (2018). How industry 4.0 changes business: a commercial perspective. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(1), 84-95.
- Özdemir, B. ve Nebioğlu, O. (2015). Uygulamada menü analizi nasıl yapılmaktadır? Beş yıldızlı otellerin mutfak şeflerinin görüşleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 251-263. <http://doi.org/10.17123/atad.vol26iss225595>.
- Potter, W. 1. & Levine-Donnerstein, D.(1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 2584284. <http://doi.org/10.1080/00909889909365539>.
- Schuler, R. S. & McMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resources Management*, 23.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution: What it means and how to respond. World Economic Forum. Erişim adresi <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H. & Li, Y. (2016, July, 24-29). Management approaches for industry 4.0: A human resource management perspective. In *Proceedings of the 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, Vancouver, BC, Canada.
- Şahin, L. ve Güçlü, F. Ç. (2010). Genel olarak hizmet içi eğitim: Ülker şirketler topluluğu hizmet içi üretim süreci ve uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 217–270.
- Thakur, P. (2020). A chronological review of human resource management. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(2). <http://doi.org/10.1729/Journal.23051>.

- Tutar, H. (2010). *İşletme yönetimi*. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Türk Dil Kurumu (2022), Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr>.
- Uçak, Ö. N. (2000). Sosyal bilimler ve kütüphanecilik alanında nitel araştırma yöntemlerinin kullanımı. *Bilgi Dünyası*, 1(2), 255-279.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for hr?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>.
- Ulu, S. ve Özgener, Ş. (2020). İnsan kaynakları yönetiminin değişen paradigması: Endüstri 4.0 pespektifi. Çetinkaya, F. ve Şeker, E. (Ed.) *Endüstri 4.0 paradigması işletme fonksiyonlarının dijital dönüşümü*. Akademi Yayın.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
05.09.2022 / 09.05.2022

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022



## YÖNETİM EDEBİYATI: ORHAN KEMAL'İN MURTAZA ROMAN İZLEĞİ

### MANAGEMENT LITERATURE: ORHAN KEMAL'S MURTAZA NOVEL MAIN ORIENTATION

Gürcan PAPATYA<sup>1</sup>

**ÖZ:** Yönetim edebiyatı, yönetimbilim yazınında yeni bir alanı tanımlar. Yönetimi edebiyatla birleştirme veya yakınlaştırma çalışmaları olarak disiplinlerarası bir nitelik taşır. Ancak ne yönetimbilim yazınında ne de yönetim akademisinde yönetim edebiyatına ilgi beklenenin üstünde değildir. İlginin azlığı daha ziyade yönetim edebiyatı içlem ve kapsamı ile edebiyat izleklerinin nasıl bir yönetimbilim ile izleneceğine yönelik belirsizlik kaynaklı düşünülebilir. Makale söz edilen belirsizliği giderme amaçlı, güçlendirilmiş yönetimbilim kapasitesi araştırma kapsamında önerilen kavram bağımlı analiz tekniği uygulaması ve Orhan Kemal'in Murtaza romanı örneği üzerinden izleği yapılmıştır. Böylece hem adlandırılan ve tanımlanan yönetim edebiyatı kapsamı, hem de bu yönde muhtemel tartışmaların nasıl olgunlaştırılacağına yönelik bir yaklaşım sunma hedeflenmiştir. Makale yönetimbilimde edebiyatın rolünü anlamlandırma ve kuramsal yapılandırma için kısa notlar verildikten sonra, önerilen yönetimbilim ile yönetim edebiyatı açısından Orhan Kemal'in "Murtaza" romanının değerlendirilmesi şeklinde iki ana başlıkta düzenlenmiştir. Murtaza romanı da iki boyutlu ve her bir boyutu iki aşamalı şekilde değerlendirilmiştir. Birinci boyutta, roman yazarının ve bizzat romanının arkaplanı analiz edilmiş, ikinci boyutta yönetim olguları tespitine dair romanın yönetsel analizi yapılmıştır. Neticede yönetimbilim alt disiplini olarak yönetim edebiyatı kapsam ve içlem görünürlüğü sağlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetimbilim, yönetim edebiyatı, Orhan Kemal'in Murtaza romanı, metodolojik çalışma.

**ABSTRACT:** Management literature defines a new field in managementology literature. It has an interdisciplinary nature as studies of combining or converging management with literature. However, the interest in management literature is not higher than expected, neither in managementology literature nor in management academy. The lack of interest can be thought of mostly due to the uncertainty about the extension and intension of the management literature and the methodology to follow the literary main orientation. In order to eliminate the ambiguity mentioned in this article, the application of the concept dependent analysis technique proposed within the scope of strengthened management science capacity research and the example of Orhan Kemal's Murtaza novel were made. Thus, it is aimed to present an approach to both the named and defined scope of management literature and how possible discussions in this direction can be matured. The article is organized under two main headings as the evaluation of Orhan Kemal's novel "Murtaza" in terms of the proposed methodology and management literature, after giving short notes for making sense of the role of literature in managementology and for theoretical structuring. Murtaza's novel was also evaluated in two dimensions and each dimension was evaluated in two stages. In the first dimension, the background of the novelist and the novel himself was analyzed, and in the second dimension, the managerial analysis of the novel was made regarding the determination of management phenomena. As a result, the extension and intension visibility of management literature as a sub-discipline of managementology has been provided.

**Keywords:** Managementology, management literature, Orhan Kemal's Murtaza novel, methodological study.

#### İmla ve Üslup için Açıklayıcı Not.

1. Makale boyunca, nokta dışındaki atıflar -daha ziyade *bkz.* ve/veya *ayrıca bkz.* biçimli- ana bilgiyi destekleyici, nokta içinde atıflar, alıntılama ya da tanımlayıcı ve çeviri atıfları biçiminde iki yönlü verilmiştir. "*ayrıca bkz.*" etkilenmekle birlikte, doğrudan alıntılanmayan, ilgili, yararlı ve/dahi, zikredilmesi gereken ve ana bilgiyi destekleyici kaynaklar olarak belirtilmiştir. Ancak bu ya kitap/makale bütünü veya bir bölümü/sayfa araları şeklinde yazılmıştır.
2. Makale metninde [ ] şeklinde yazımlar, metin bütünlüğünde anlam pekiştirici, ( ) içinde kelime, terim, deyim vs. İngilizce müteakabili olarak verilmiştir. Özgün ya da üzerinde durulması gereken kavramsallarda, ya "tırnak" içinde veya *eğri (italik)* olarak yazılmıştır.
3. Ayrıca daha çok ardı ardına kullanılan ve kesme işareti ile ayrılan bağlaçlara yönelik sözgelimi ve/fakat, ve/dahası, ancak/o halde vs. yazımı ve kullanımı makale boyunca özelleştirilmiş ve özgül şekilde yer verilmiştir. Bu yazım ve kullanım tercihi, hem elit, entelektüel ve akademik, hem de yeni düşünme olanaklarını göstermek için yapılmış ve okuyanlara dikkat çekmek amacıyla kullanılmıştır.
4. Makalede *yönetimbilim* birleşik yazımı, bu alanın disiplinlerarası ilişkilerini belirtmek, yönetimin felsefi yönünü ve bilimsel olgunlaşma süreci heyecanını vurgulamak için kullanılmıştır. Ayrıca yazında ilk kez kullanılan ve isimlendirilmiş olan *yönetim edebiyatı* kavramsalı ayrı yazımı, bu alanın yönetimbilimde yeni bir alt alan/şube olarak tanımlanabileceğini düşünerek tercih edilmiştir.

1. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gurcanpapatya@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9647-5662>

## EXTENDED SUMMARY

### Purpose

The purpose of this article at conceptual and theoretical structuring of the scope of management literature named by its author in managementology through an example. It is aimed to combine or converge management literature with literature at the micro level, and to define it as a new sub-field/branch in managementology at the macro level.

### Literature Review

Management literature can be expressed as the examination, discovery and documentation of selected literary genres and products to grasp the depth and breadth of managerial relations using scientific possibilities. It is possible to think of this expression as the crystallization of the idea of “approach to managementology with literature”. However, the fact that the management literature does not have a separate literature yet, the use of indirect resources and the structuring of the literature accordingly have been considered. In this direction, the literary criticisms of the Danish-born British and interdisciplinary studies professor Christian De Cock (2000, 2001) and the French thinkers Deleuze and Guattari (1987) were brought to the field and followed as literature.

### Method

In order to emphasize the methodical perspective of the article management literature and to show that there are ways to apply to different disciplines in the provision of management knowledge, and to improve the management's perspective on literature, a deductive analytical-analytical methodological approach is proposed over Orhan Kemal's novel Murtaza. The proposed approach is considered in terms of theory and practice, the theoretical aspect is more about the header of the analysis, and the practical one is about how the analysis will be done [this situation is explained in the relevant parts of the article]. Accordingly, the analytical analysis proposal was carried out in two-dimensional and each dimension was carried out in two stages regarding the novel background analysis, the background of the novel author and the analysis of the background of the novel, and the managementological analysis of the novel or the selection and determination of management phenomena.

### Conclusion and Evaluation

The article has been discussed in order to show how the management literature, which was emphasized for the first time in the field, and to eliminate the ambiguity of what kind of methodology will be followed from the literary themes. It has been seen that Orhan Kemal's Murtaza novel, which is the subject of the article, has a comfortable theme without going out of the text to see the management elements and facts in reality. In the novel, the "ethical scope", which attracts a lot of attention among the management science phenomena, is viewed as a management space for emotion, not cognition. In that case, it has been seen that the problematization of management through the axis of duty, duty and responsibility, and the constant ethical emphases for management science are up-to-date in the novel.

### Contribution

For the first time in the field knowledge of the management literature, the naming, definition and content of this article by the author can be considered as an important contribution in terms of conceptual and theoretical aspects.

**İngilizce özet ve/veya genişletilmiş özet dair not.** Edebiyatın kültüre ilişkin, adab, görgü veya terbiye gözlemlerinin sözlü ve yazılı hale getirilmesine dair kavramlarla olan ilişkisine bağlı düşünülmesi gerekliliğinden hareketle yönetim edebiyatı kavramsalının, İngilizce karşılığı “management literature” olarak ele alınmamıştır. Yönetim edebiyatı ile ilgili İngilizcede başka bir kavramsal olmadığı için, bu makalede yönetme eylemini ve sanatını ifade etmeye dair “management art and culture” sözdizimine tekabül edeceği düşünülmektedir. Öte yandan, bilimsel çalışmalarda “literatür”, alanbilgisi okumaları için olmazsa olmaz koşulu düşünüldüğünde, bilimin edebiyatsız olmayacağına yönelik bir kabulün de imlendiği söylenebilir. Dolayısıyla, yönetim edebiyatının İngilizce karşılığı için de herhangi bir tercih kullanılmamış, “management literature” olarak İngilizce özet(ler)de yer verilmiştir.



## Giriş

*Yönetim edebiyatının*<sup>2</sup> aşıkâre izlendiği günümüzde, ne *yönetimbilim* yazınında ne de yönetim akademiyasında edebi okumalara olan ilgi beklenenin üstünde değildir. Bunun muhtelif nedenleri sıralansa da, kök neden yönetimbiliminin edebiyat alanına yönelik bakışı parlatma isteksizliği ve/böyle bakışın gerekli olmadığı yönündeki naif yaklaşım olarak izlenebilir. Daha ileride edebiyatın baskın ve manipülatif yapısı veya yönetimbilim için edebiyatın ideolojik bir aygıt olarak kullanım uygunluğu da imlenebilir. Ancak yönetimbilimde edebiyat savsaklanmaması gereken bir düzeydir. Bu cümleyi yönetimbilimin genişleyebilir alanını gösterme veya tahkim etme biçiminde değil, yanlış giden bir düşünceyi tahsis etmeye yönelik olması şeklinde ele almak gerekir.

Şu muhakkak: Edebiyat sadece sosyal, tarihsel, siyasal, düşünsel, sanatsal, kültürel, ahlaki vs. çerçevenin veya dönemin anlaşılmasını değil, aynı zamanda yönetim ve iş/çalışma hayatı olgularını tanıma, olayları görme, durumları anlama ve açıklama konusunda bilgi kaynağı ve tartışma olanağı sağlar. Diğer bir deyişle yönetimbilimini edebiyat ile okuma ve güçlü bir yönetimbilim kapasitesi oluşturma ihtiyacının edebiyatla artacağı söylenebilir.

Bu makale, adı konan yönetim edebiyatına dair temel ilkeleri, yaklaşım kabiliyetini ve alan inşa potansiyelini görme ve açıklama konusunda kavramsal, kuramsal ve yöntemsel ilk deneme olarak düşünülmüş ve önerilmiştir. Makale 2 ana başlıkta düzenlenmiştir: (a) Birinci olarak yönetimbilim edebiyat kapsamını ve yönetim edebiyatını açıklamak, (b) ikinci olarak yönetim edebiyatını Orhan Kemal'in "Murtaza" romanı üzerinden izlemek ve bir değerlendirme yapmaktır. Böylece Murtaza romanı üzerinden, günümüz yönetim ve iş/çalışma hayatında edebiyatın rolünü göstermek ve yeni bir alan olarak yönetim edebiyatının kuramsal temellerini hissetmek hedeflenmektedir.

## Başlangıç için Notlar

Makale üniversite [işletme ve kamu yönetimi okulları] eğitim ve öğreniminde edebiyatı önemseme gerekçesine ve yönetimbilimini edebiyat ile okuma, yönetimi edebiyata yakınlaştırma ihtiyacına bağlı, bilimsel yönelimi tahkim ve teyit için kaleme alınmıştır.<sup>3</sup> Böylece "defacto" durum edebiyatı yönetimbilim alanına yeniden çağırma amaçlanmıştır. Dahası edebiyatın yönetimbilimine zarar vereceğine ve/hatta tehdit ettiğine veya faydasızlığına yönelik öngörülerinin de yersizliği işaret edilmiştir. Çünkü edebiyat "...kendinde bir amaç olup, her türlü pratik ve ticari bağlantıdan uzak,

<sup>2</sup> Yönetimbilimde ilk defa yazarca tartışmaya açılan "yönetim edebiyatı" kavramsalı için daha ziyade iki yönlü bir anlatı içeriği önerilebilir: Edebiyatta yönetim ve yönetimde edebiyat. *Yönetimbilimsel edebiyat* bu iki yönün bileştiği yerdir. Dolayısıyla, çalışmada yönetimbilimsel edebiyat çatı kavramsal olarak ensuyot düzeyde ifade edilmiş, daha vurgulu olarak da *yönetim edebiyatı* ile somutlaştırma yönü değerlendirilmiştir. Böyle bir tanımlama ve tanımlama, yazında vazih olarak ilk kez bu makale ile vurgulanması, yapılanın eksik ve kısmi olduğu ile ele alınması anlamlı olur. Ancak/o halde eksikliklere ve kısmiliğe bağlı yapılacak olanları daha anlamlı hale dönüştürecektir. Diğer bir deyişle, yönetimbilim alanının bilimsel yönelimini inşa, tahkim ve teyide dair yazarca kullanılan isimlendirme, içeriklendirme ve uygulama inisiyatifi, tüm eksikliklerine ve kısmiliğine rağmen, Türkçe alanında ilk defa/iddialı müstakil bir çalışma konusu olarak zikredilmiş olması, akademik olarak tartışmayı hak ettiği umudu korunmaktadır.

<sup>3</sup> Bu yönde ilk baskısı 1980'lerde yapılan, hitabet ve belagat sanatı hassasiyeti yüksek Nejat Muallimoğlu'nun (1926-2003) Türkçeye kazandırdığı Abraham H. Lass'ın 4 ciltlik Dünya Edebiyatında 100 Büyük Roman göz önüne alınabilir. bkz. Abraham, 2003; eleştirel ihtiyaca bağlı kıymetli çalışmalar için ayrıca bkz. Moran, 2001; Moran, 2001; Moran, 1994.

karşılıksız ve çıkarısız nitelikleri sayesinde ruhun geliştirilmesinde ve insanlığın medeni ve kültürel gelişiminde temel rol oynayabilir (bkz. Ordine, 2018: 1).” Bu bağlamda, daha iyi olmaya yardımcı olan edebiyatın yönetimbilim için faydalı olacağı ve bu yönlü yapılan her çalışmanın da alan yapılanması için yadsınamaz katkı sağlayacağı inancı korunmuştur.

Geçmişte özellikle 19. yüzyılın sonundan 20. yüzyılın birinci yarısına kadar, edebiyatın [özellikle romanların ve hikâyelerin] bir toplulaşırma bilinci oluşturma aracı ve akılcı-aydınlatmacı rolü baskın şekilde görülür ve/dahi bu durum, edebiyatın *diyalektik, epistemolojik ve ideolojik arkaplanını* kötüleme yönlü kaynak gösterilir. (bkz. Hauser, 1984) O halde edebiyata ilişkin iki yönlü bir süreç karşımıza çıkar: Birincisi edebiyatı, eserlerini sözgelimi romanları [sözgelimi modernlik] bir bilinç, ideoloji inşası ve tekâmülü olarak ele almak; diğeri [vurgulanan modernlik] de bilinci, ideolojiyi yıkmaya, eleştirme ve yok etme amaçlı kullanmak. (bkz. Gürbilek, 2004) Ancak her iki süreç de, edebiyatın yadsınamayan rolünü işaret eder. (bkz. Tepebaşı, 2019) Edebiyat olmaksızın fayda kavrayışını açıklamanın da mümkün olmayacağını bize bildirir. O halde faydalı olan edebiyatı yönetimbilime yaklaştırmak bir sorum olarak durmaktadır.

Düşünüldüğünde, edebiyat dönem etkileşimlerine, mevcut bilgilerin süreçlenmesine ve yaygın düşünce sistemlerin oluşmasına dair oluş ve buluş faaliyetleri ile birlikte ele alınır. Gerçekte, bir bilinç yaratma ve nedenselliği yeni bir şekilde gerçekleştirme amacına yönelik gelişir. Dolayısıyla, edebiyatın [makale kapsamında bu roman türü] sosyolojik, psikolojik, antropolojik veya toplumbilimsel ya da bilimsel olarak incelenmesi ihtiyacı açıkça kendini gösterir. Ayrıca edebiyata, faydasız olarak hor bakılması, eserlerin felsefi, dini ve mitolojik ya da metafizik olarak ele alınması da sorun oluşturmamalıdır. Ancak bu noktada esas vurgulanması gereken, edebiyatın yönetim ve iş/çalışma hayatına yönelik nasıl izlenmesi ve incelenmesi gerektiğidir. O halde edebiyat, bu yönlü güçlendirme [bir anlamda kültürel üretimlere dair olumlu bakışa yardımcı olan] ve yapılandırma konusunda bir inisiyatif alanı olarak karşımıza çıkar. Böylece aslında yönetim ve iş/çalışma bilimlerinin ihtiyaç duyduğu ve anlatıya dayalı her türlü edebi ve sanat dalına ilgisi olması gerektiği varsayımı düşünülebilir. Çünkü insan zihninde, anlatıya ve sanata dayalı öğrenimlerin [bilim yapma etkisi] daha kalıcı olacağı açıktır.<sup>4</sup>

Bu arada makale, İngiliz edebiyatçı, fizikçi, politikacı Lord Charles Percy Snow’ın (1905-1980), 7 Mayıs 1959’da verdiği Rede Konferansında bilimsel-teknik kültür ile edebi-entelektüel kültürü birleştirme çabalarının yeniden güncellenmesi olarak düşünülebilir. (bkz. Snow, 1999) Snow bu iki kültür birbiri ile ne kadar etkileşime girer ve birleşme sağlanırsa, o kadar etkinin sürerliliği olacağını öngörür. Bu nedenle makalede iki kültürün birbirini fakirleştirmeye yönelik yıkıcı tavrından ziyade, Snow’un öngörüsünün izinden giderek edebiyatın yönetimbilimini zenginleştirici olduğu

<sup>4</sup> Bu kapsamında Marcel Proust’un “Kayıp Zamanın İzinde” adlı 7 ciltlik romanı örnek olarak gösterilebilir. Yazar, edebiyat tarihçisi ve yeni Türk edebiyatı profesörü Ahmet Hamdi Tanpınar Tanpınar’ı da (1901-1962) etkileyen Marcel Proust kaynağı için bkz. Proust, 2016.

benimsenmiştir. Hatta biri birbiri ile daha güçlü bir anlam yaratacağı ve bilimsel anlatıları güçlendireceği de düşünülmüştür. Hatta edebiyatın sağladığı olanakları yönetimbilimde zorlamadan kullanılabilmesi de vurgulanmıştır. (bkz. Solak, 2016; Anlı, 2016)

Burada makaleye dair son bir not daha düşünülmesi gerekebilir: Yaşamda birçok olay, olgu ve durum anlamaya ve açıklanmaya muhtaçtır. Diğer bir deyişle bilim konusu olmayan olay, olgu ve durumlar, zamanla gelişen teknoloji ile anlama, anlatma ve açıklama ihtiyacı oluşturur. Bu nedenle her türlü olay, olgu ve durum mevcut ve muhtemel bilimlerin konusu olabilir, yani bulgu, belge topyekun elge bilimsel araştırma ve [nesnel] bilgi içeriğini oluşturur. Düşünüldüğünde, nesnel bilgi önce bir fikir/varsayım ile dile getirilir. Nihayetinde bir fikir insana dair bir anlatı ile gelişir. Bu anlatı bilimsel olarak şekillendirmeye çalışılan bir “edebi kurgu” niteliğindedir ya da bir hikâyeleme (story tellers) veya sözgelimi bir roman anlatısı içerir. (bkz. Stanzel, 1997; Phillips, 1995: 625-649; ayrıca bkz. Gabriel, 2000; Boje, 2008) Dirençli bilgi ve kanıtlar ile kurulan her edebi kurgu [makalede roman örnekçesi olarak izlenen], bilimsel ve kuramsal alanda yer arar. Edebi kurgunun bilimsel ve kuramsal alandan mahrumiyeti, bilimsel kapasite açısından büyük kayıp oluşturur. Bu nedenle yönetimbilimin bir anlatı içinde güçlendirilmesi, yönetim edebiyatı olarak modellenmesi yararlı bir savunuyu olacaktır. (bkz. Shiller, 2021)

## 1. Yönetimbilimde Edebiyat: Adlandırma, Anlamlandırma ve Kuramsal Yapılandırma için Kısa Not

Yönetimbilimsel edebiyat daha somut olarak yönetim edebiyatı, yönetimde ilişkileri derinliğine ve genişliğine kavramaya yönelik (yönetim edebiyatı kapsamına yönelik olası çerçeve için bkz. Pospelov, 1985) “seçilmiş edebiyat türü ve ürünleri ile sözgelimi sosyal psikoloji/insan ilişkileri bağlamında, edebiyat ürünlerinin ve/veya örnekçelerin çözümlenmesini amaçlayan yeni bir alt alan/şube olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup>

“Yönetim edebiyatı kavramı nedir?” sorusuna yönelik daha fazla cümle de kurulabilir. Her şeyden önce, yönetim edebiyatı yönetim ve iş/çalışma yaşamına dair metinlerin ve uygulamaların, bilimsel olanaklar kullanarak incelenmesi, bulgulanması ve belgelenmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu ifadeyi daha çok “yönetimbilimine edebiyat ile yaklaşma” düşüncesinin kristalizasyonu şeklinde de ele almak mümkündür. Ancak her ne düşünülürse düşünülün, yönetim edebiyatına kültürel ürün ve birikimi olarak bakmanın, bakılanın da yönetimbilim geliştirme süreci açısından yararlı olacağı söylenebilir. Yani hem kavramsal hem yaklaşım olarak yönetim edebiyatının yönetimbiliminde bir kapasite yaratacağı, kuramsal temellendirme olanağı sağlayacağı ve destekleyeceği ifade edilebilir. (bkz. Czarniawska-Joerges, de Monthoux, 1994)

<sup>5</sup> 2017 yılında yönetimbilim alanında ilk kez isimlendirilen *yönetim edebiyatı* kavramsalı, uzun yılların birikimine ve düşüncelerine bağlı tanımlanmış, kuramsal düzenlemeleri yapılmış, daha hacimli kitabın habercisi olarak bu makale ile ifade edilmiştir.

Burada “yönetim edebiyatı için kuramsal deliller nedir?” diye ikinci bir sorunun cevabını da aramak gerekir. Genel olarak, yönetim edebiyatı için kuramsal deliller, yönetimbilim eksenli yazılı metinlerin, sözlü anlatımların veya yaşanmış tarihsel birikimlerin kişisel aktarımları ya da kurgulanmış kurumsal hallerine dair gösterilebilirler. Böylece yazıya düşen söze gelen anlatı içine gömülü kurgulu yönetim bilgilerinin, görsellerin, etkileşimlerin, bağlamsallıkların, kapsamaların, ilişkilerin vs. edebi-dil uzamında değerlendirilmesi önerilebilir. Bu itibarla yönetim edebiyatını bir dil uzamı ve sözsel-yazınsal kültür üretim biçimi olarak ele alma ve yaşanmış tarihsel, kültürel, toplumsal vs. arkaplanları ile gelecek üstplanın oluşturulması ve edebi her türlü olanağa başvurma zorlanması olarak düşünmek mümkün olur. (bkz. De Cock, Land, 2006: 517-535)

Daha somut ve yönetim edebiyatı kuramsal oturtumuna yönelik deliller de getirilebilir. Sözelimi İngiliz edebiyat üstkurmaca yazarı David Mitchell'in romanı *Cloud Atlas*'ı (bkz. Mitchell, 2017), Fransız yazar ve filozof Gilles Deleuze'in edebiyatı ve ürünleri bir kurgudan daha fazlasını belirginleştirme ve görme uğraşları veya yorum yapma ve deneyimlere katma çabası olarak izlenebilir. (bkz. Colebrook, 2002) Deleuze'in “yeni düşünce”ye ilham verici çabaları yeni metaforlar, farklı ideolojiler, güçlü pratikler ve paradigmatik varsayımlar ekseninde vurgulanabilir. Bu süreçte edebiyat ürünlerine ciddi atıflar yapılabilir. (bkz. Stahl, 1962) Danimarka kökenli İngiliz disiplinler arası profesör Christian De Cock'un edebiyatın dünyada “deneysel farklılıklar” sağlayabileceği savunusu, hiç olmazsa geçmiş, şimdi ve geleceği aydınlatma ya da anı sorunsallaştırma konusunda ideolojik vurguları değerli bir sözkantı olarak okunabilir. (bkz. De Cock, 2000: 589-609; yönetim edebiyatın tekno-ideolojik boyutları, çerçevesi ve rolüne dair imlemeler için ayrıca bkz. De Cock, 2001: 80-91)

Her ne kadar edebiyat ürünlerinin manipülatif yönü veya ideolojik-kötü niyet taslamaları tartışılrsa da, geleceği yeniden düşünme ve özgün seçenekleri oluşturma konusunda [gerçekler ile düzeltilebileceği] yadsınmayan bir olanak verdiği söylenebilir.<sup>6</sup> Benzer şekilde Fransız düşünürler Deleuze ve Guattari (1987)'nin edebiyatı, sanallıklar ya da *gerçek olmayan gerçekler* ile deneyimlemeye olanak ve izin verdiği sayılısının altı çok kalın olarak çizilmesinin de yararlı olacağı düşünülebilir. (bkz. Pick, 2017: 800-818; Painter-Morland, Deslandes, 2014: 844-866; ayrıca bkz. Deleuze, 2000)

## 2. Yönetim Edebiyatı açısından Orhan Kemal'in “Murtaza” Romanını Değerlendirme

Roman değerlendirilmesine başlamadan şu konunun açıklanması yararlı olabilir: Edebiyatı yönetim ve iş/çalışma hayatı açısından [özellikle edebiyat eserlerinin özelde romanların] bir veri kaynağı olma düşüncesinin ciddi şekilde ele alınması ve tartışılması gerektiği kabul edilmelidir. (bkz.

<sup>6</sup> De Cock bunu Amerikalı edebiyat kuramcısı ve eleştirmen Fredric Jameson (1934-) üzerinden tanıtılar ve romanları [tarihsel] yeni bir form olarak tanıtır. Bu nedenle romanların gerçekleri eğip-bükme yönünde rolünü de gösterir. Ancak bu “gerçekle düzeltme” izleme olanağını da verir. bkz. De Cock, 2009: 437-449.

Gabriel, 2000; Aydın, Akdere, 2014 içinde; Erdemir: 357-387) Bu iki yönlü yapılabilir. Birinci yön veri kurgu kaynağı olarak olumlu, ikincisi de kurmaca veri kaynağı olarak olumsuz. Burada birinci yönün altı çizilebilir: Çünkü edebiyat eserinde/romanlarda gerçeğin ve kurgunun iç içe kullanılması ve ayrıştırılması pratik ve teorik olarak mümkün olmaz, ve/zaten pek de istenmez. Çünkü kurgu ile yapılan aşırılıklar ve abartılar, sahip olunan bilimsel kapasiteyi zedeleyebilir. (bkz. Alvesson, Sandberg, 2013: 128-152) Burada yapılması gereken şu olabilir: Geniş perspektifte edebiyat eserlerini, daraltılmış şekilde roman türü bilimsel bir veri kaynağı olarak sadece kişilere bağlı değil, aynı zamanda toplum, dönem ve topyekûn kültürel etkileşimi gösterme konusunda örtülü veya yarı yapılandırılmış veri seti oluşturması ve bu seti değerlendirecek güçlü bir zihniyetin yapılandırılması olarak bakmak (Nathan, 2013: 72-86). Ancak bu zihniyetin yapılandırılması da o kadar rahat ve kolay olmayacağı muhakkaktır.

## 2.1. Yöntembilim için İki Boyutlu Yaklaşım

Makalede yöntembilimi çerçevesi olarak yönetim ve iş/çalışma hayatının edebiyat eseri/metni [burada roman kastedilmektedir] üzerinden *tümevarımlı çözümlenici* (analitik-analytical) niteliksel bir yaklaşım önerilebilir.<sup>7</sup> Yaklaşımında da iki bakış öncelenebilir: Birincisi yönetimin edebiyatta hak ettiği düzeyde yer verilmesine yönelik yöntemsel bakış açısını vurgulamak. İkincisi, konu kapsamında yönetim bilgisinin sağlanmasına dair farklı yönlerin olacağına göstermek ve yönetimin edebiyata dair bakış açısını geliştirmek. (farklı bakış için *ayrıca bkz.* Aktaş, 1991; Bourneuf, 1989) Ancak her iki bakışın, farklı kulvarlar olmadığı ve birlikte sinerji oluşturduğu kolayca görülebilir.

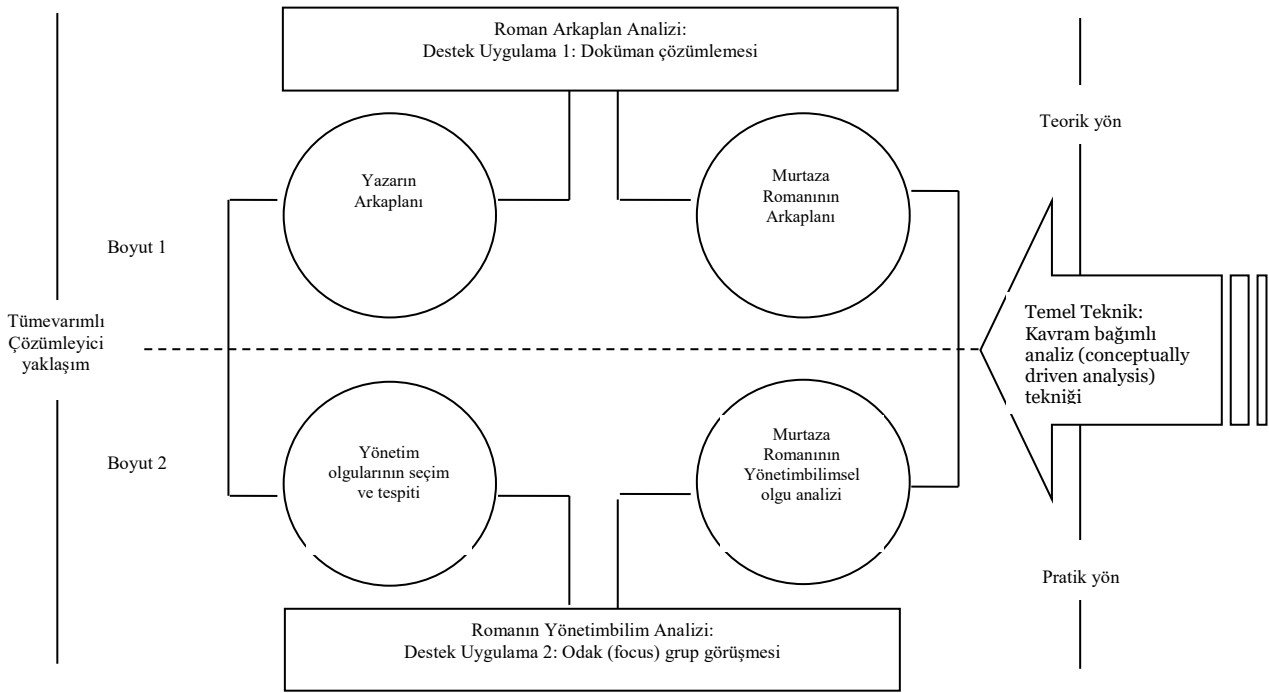
Bu amaçla makalede, bir ara Türk edebiyatının kutuplaştırma ajandasına yazılmış, silinmiş ve daha sonra yeniden hatırlanmış, yakın döneme ışık tutan Orhan Kemal'in "Murtaza" romanını yönetim edebiyatı kapsamında ele almak ve edebiyat eserinin yöntembilim veri kaynağı olarak neden ve nasıl kullanılması gerektiği incelenmiştir.<sup>8</sup> Ancak bugünden bakıldığında Orhan Kemal'in Murtaza romanı, döneminde yarattığı etkiden uzak olduğu düşünülebilir. Yine de bu düşünce, Murtaza romanının Türk edebiyatında klasik romanlar içinde yer almasında ve yöntembilim konusu olmasında sorun oluşturmaz.

<sup>7</sup> Analizde kullanılan teknik temelde bilişsel psikolojide, özdele istihbarat yönetiminde kullanılan "*kavram bağımlı analiz (conceptually driven analysis)*" tekniğidir. Yönetim edebiyatına konu olan romanda [oluşturulan yöntembilime bağlı] çok sayıda ve birbiriyle etkileşen yönetim olgularını çözümlenme, bir araya getirme ve belli bir varlığa erişme konusunda önerilen teknik, "ne-eğer" ve "öyleyse-ne" olduğunu görmek amaçlı zihni bir çalışma içerir. Teknik esas olarak çok sayıda veriyi bir araya getirme, bir varlığa erişme noktasında değerlendirilir ve kişisel beceri ve zihinsel modeller ile bulgular ve yorumlama esasına dayanır. Dolayısıyla erişilen düzey, başka bir analizde elde edilen bulgular ve yorumlar ile çakışmayabilir veya uzlaşma gözetmez. Yani analiz ile aynı verilerle farklı sonuçlara erişmek yadırganmaz. Belki/ziyadesiyle bu durum, analistin yargısına olan güveni artırmaya dönüktür, ve/fakat bulgular ve yorumları ile zorunluluk ortaya koymaz. Öte yandan kavram bağımlı analiz tekniğinde değerlemeye tabi olan verinin mantıksal uygunluğu, hatalı yorumu önleyici gerçekçiliği, kuşku bırakmayacak şekilde açıklık taşıması önceliklidir. Bu yönde başvurulacak araçlar farklılık içerebilir ve/hatta teşvik edilebilir. Analizi besleyen ve destekleyen veya ilham veren her türlü araç yararlı olabilir. *bkz.* Heuer, 1999: 60-61; *ayrıca bkz.* Özdağ, 2009: 421-424.

<sup>8</sup> YÖK tez arama sisteminde, tez başlığında Orhan Kemal geçen 37 adet Yüksek Lisans ve/veya Doktora düzeyinde tez izlenmektedir. Bu tezler Türk dili ve edebiyatı, karşılaştırmalı edebiyat, sosyoloji, sahne sanatları, gazetecilik, mütercimlik ve kamu yönetimi alanındadır. Kamu yönetimi alanında yapılan Yüksek Lisans tezi 1945-1960 dönemi toplumsal (siyasi) değişimi ve sosyal hareketliliği (tarımsal ilişkiler, mülkiyet ilişkileri, bölüşüm ilişkileri vs.) Orhan Kemal'in eserleri (Bereketli Topraklar, Eskici ve Oğulları, Kanlı Topraklar, Vukuat Var, Hanımın Çiftliği ve Gurbet Kuşları) "görünür kılmaya" dönük nitel bir incelemeyi kapsamaktadır. Tez başlığında Murtaza romanı geçen ise bir tane (mütercimlik alanında) yüksek lisans izlenmektedir. *bkz.* <https://tez.yok.gov.tr>

Murtaza romanının [diğer ele alınabilecek roman kapsamaları gibi] yönetim edebiyatı konusu olması şu şekilde gerekçelendirilebilir: Öncelikle roman yönetim ve iş/çalışma hayatı konusunda açık olgularıyla değerli ve çözümlenmesi gereken bir kaynak-veri özelliği olduğu rahatça izlenebilir. Ayrıca romanın 1952 yılında Orhan Kemal'in "genişletilmiş uzun hikâye" olarak yayınladığı ilk "tefrika roman" olması, yazarına edebiyatçı kimliğiyle yazma ve iş edinme konusunda yarattığı motivasyon bu yönde inceleme amacımızın başat kanıtını desteklediği söylenebilir. O halde makale, yönetim edebiyatı açısından Murtaza romanının çözümlenmesi şeklinde sınırlandırılmış, yönetim ve iş/çalışma hayatı bağlamında hem *edebiyatbilim* [yapı, üslup, biçim, karakter, mekan, uzam vs. incelemeler], hem de yönetimbilim temel olguları açısından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede; (a) romanda yalın yönetim kavramları ve içerimlerinin rahat/kolay görünürlüğü ve yönetimin temel olgularına ilişkin yöntembilim uygulanabilirliği ile, (b) döneminden günümüze bu olguların dirençli olarak önemini koruduğu ve anlam-değer açısından çözümünün yapılabirliği kıymetli bulunmuştur.

### Çizim 1. Murtaza Romanı için Yöntembilim: Çözümleyici Yaklaşım Önerisi



**Kaynak:** Bu yöntembilim yaklaşım önerisi yazarı tarafından yapılmıştır.

Çizim 1'de Murtaza romanı için önerilen yöntembilim yaklaşımı, teorik ve pratik yönlü olarak düşünülmüştür. Teorik yön daha çok analizin üstbilgisine, pratik ise analizin nasıl yapılacağına dairdir. [Bu durum makalenin ilgili kısımlarında açıklanmıştır.] Buna göre tümevarımlı *çözümleyici yaklaşım önerisi* iki boyutlu ve her bir boyutu iki aşamalı olarak şöyle düzenlenmiştir: Birinci boyutta roman arka plan analizi, roman yazarın arka planı ile romanının arka planı; ikinci boyutta romanın

yönetimbilimsel analizi, yönetim olgularının seçimi ve tespiti ile romanda yönetim olgularının analizi şeklinde yapılmıştır.

### 2.1.1. Boyut 1: Roman Arkaplan Analizi

Murtaza romanı genel itibariyle iki açıdan dikkat çeker: Birincisi yazarı Orhan Kemal'in bireysel olarak Türk edebiyatına giriş romanı olması. İkincisi, yazarın diğer eserlerinde görülen karmaşık karakter tipolojileri içermemesidir. Diğer bir deyişle romanda Orhan Kemal'in roman karakterlerini [özelde Murtaza kişinin] rahat tasviri ve iç dünyası ile eşleşmenin doğallığı vardır. Ancak romanda esas vurgulanması gereken, belli toplumsal bir durumun veya bir sorunun yalın bir şekilde sergilenmesi olduğu söylenebilir. Bu nedenle yaşanan durum veya sorun, yazarın can verdiği Murtaza tipinden daha önde olduğu düşünülebilir. Bu açıdan roman, "sosyal gerçeklik" olarak yaşanan sorunları ya da ideali göstermekte ve kurtarıcı temaları ve oluşun formülleri incelemektedir.<sup>9</sup>

Arkaplan analizinde yazar arkaplanı ve eser arkaplanı olarak iki yönlü *doküman çözümlemesi* yapılmıştır:

- **Yazarın (Orhan Kemal) arkaplanı:** Orhan Kemal, sosyal hayatın içinde, kahvelerde, sokaklarda, işyerinde, tanıdık yüzleri ve kişi rollerini öykülerinde ve romanlarında yazması ile "Sosyal Gerçekçi Roman Yazarı" olarak tanımlanır.<sup>10</sup>

Asıl adı Mehmet Raşit Öğütçü olan Orhan Kemal, 15 Eylül 1914'te Adana'nın Ceyhan ilçesinde Avukat Abdülkadir Kemali Bey ve ilkokul öğretmeni Adanalı Azime Hanım'ın ilk çocuğu olarak doğmuştur. Osmanlı Devleti'nin son dönemi itibariyle ilk çocukluk yılları Adana'da geçmiştir. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra, Fransızlar tarafından Adana'nın işgaline bağlı ailesiyle, önce Niğde'ye sonra Konya'ya gelmiştir. Kuvayimilliyeci olan babası 1920-1923 dönemi Türkiye Cumhuriyeti'nin Birinci Büyük Millet Meclisi'nde Kastamonu milletvekili olarak girmesinin ardından, Ankara günleri başlamıştır.

Hukukçu olan babası Adana Toksöz Gazetesi'nde yazdığı siyasi yazılar nedeniyle sakıncalı görülmesi, İstiklal mahkemesinde yargılanmasına yol açmıştır. 26 Eylül 1930'da "Ahali Cumhuriyet Fırkası"nın kuran babası, satın aldığı yayınevi ile "Ahali" adlı bir dergi ile de siyasi görüşlerini yayma fırsatı bulmuştur. Siyasetin soğuk yüzü ve gelişen olaylar sonucu, Suriye'ye

<sup>9</sup> Buraya Macar filozof ve edebiyat bilimcisi Georg Lukacs'ın (1885-1971) eleştirisi eklenebilir: Lukacs roman kuramında sosyal gerçekliğin romantik olduğu ve nesnel temeli bulunmadığını ifade eder. Alman filozof ve metodolog Wilhelm Dilthey (1833-1911) ve Georg Wilhelm Friedrich Hegel'in yaklaşımıyla, sentetik kuramlar ve tinsel bilimler üzerinden bakar. Sosyal yaşamdan genelleseyici çıkarımlar yapıp, tekil olayların analizine yönelik bir yaklaşım izlendiğini ifade eder. Elbette, Lukacs'ın eleştirisi tartışmaya açıktır. Ancak biz inceleme konusu edilen Orhan Kemal'in roman başkarakteri Murtaza'nın kendi başına gerçekçi bir kişilik olarak metinde yer almasının ve/ziyadesiyle anlam dünyasına dair metin vurgularının sorun oluşturmadığı düşüncesindeyiz. Kaldı ki, Murtaza romanının sosyal gerçekçi "Anadolu romanları" kategorisinde içinde olması farklı düşüncemizi desteklediğini söylebiliriz. *bkz.* Moran, 2001: 86-87; *ayrıca bkz.* Lukacs, 2012.

<sup>10</sup> Bu bölüm bilgi izleği, Rahşan Yıldız Eyigün'ün yaptığı tez öneri kurgusu ve bilgi düzenlemelerine koşut ele alınmıştır. *bkz.* Eyigün, 2006; Anadolu Ajansı'nın Orhan Kemal hakkında yazısı için *ayrıca bkz.* <https://www.aa.com.tr/tr/kultur-sanat/sosyal-gercekci-roman-yazarı-orhan-kemal/1494853>.

ve oradan işi nedeniyle [avukatlık yapmasına izin verilmeyen babasının bir lokanta açması] Beyrut'a zorunlu göç etmiştir.

Orhan Kemal, lokanta işleri yoğunluğuna bağlı ortaokul son sınıfta öğrenimini yarım bırakmış, çok geçmeden lokantanın kapatılması ile aile dostlarının tavsiyesi ve bir tanıdığın yardımıyla bir basimevinde işçi olarak çalışmaya başlamıştır. 1932 yazında babasının izni ile Adana'ya babaannesinin yanına geri dönmüş, tarım fabrikalarında işçilik, dokumacılık, ambar memurluğu ve kâtiplik gibi işlerde çalışmıştır. (bkz. Bezirci, 1984)

Yetişkin çağında, fabrika işçi olarak çalışan sevdiği kızın okuması gerektiği tavsiyesi ile İstanbul'a halasının yanına yarım kalan tahsili için gitmiştir. Ancak, ne okumayı tavsiye eden kız ile evlenebilmiş, ne de okumasını tekâmül ettirebilmiştir. Yeniden Adana'ya döndüğünde "avera yıllar"ı başlamış, futbol oynamak tutkusu çoğalmış ve kahvehaneler uğrak yerleri olmuştur. 1935 yılında Orhan Kemal'in babası Kudüs'te iş bulmuş ve aile Beyrut'tan Kudüs'e taşınmıştır. Orhan Kemal ise Adana'da Milli Mensucat Fabrikasında işçi olarak çalışmaya başlamıştır. O yıllarda yoğun ve ciddi kitap okumaya başlayan Orhan Kemal, 1937 yılında aynı fabrikada çalışan Boşnak Nuriye Hanım ile evlenmiştir. Orhan Kemal daha sonra yazdığı gerek "Murtaza", gerekse "Baba Evi" ve "Avare Yıllar" romanlarının devamı "Cemile" romanının temellerini bu dönemlerde atmıştır. Yaşadığı olayları ve gözlemlendiği kişileri roman yolu ile toplumsal bir boyut kazandırmıştır.

Orhan Kemal romanlarında yer alan kişilikler kendi yaşamının birer izdüşümü olarak görülür: Sözelimi 1938'de fabrikada ambar memuru olarak çalışırken, kötü niyetli kişilerin "zimmete geçirme" ile zenginliklerine tanık olmuş ve/hatta kendisine dükkân açan tüccar Hilmi Efendi'nin çuvallara kalın bez yerine iplik koyma ya da "iç etme"ye dönük iş teklifi yaşamıştır. Daha bir sene olmadan da işyerinden kovulan Orhan Kemal, 1938'de askerliğini yapmak üzere Niğde'ye gitmiştir. Askerde Nazım Hikmet ve Maksim Gorki'nin kitaplarını okuması nedeniyle hakkında "komünizm propagandası yapmak" isnadı ile mahkemeye verilmiş, 5 yıl hüküm giymiştir. Kayseri Hapishanesine konmuştur. Acı, hüznün ve ayrılık temalı ilk şiirlerini bu hapishanede yazmış [25 Nisan 1939'da Duvarlar adlı şiiri] Yedigün Dergisi'nde yayınlanmış, daha sonra birçok şiiri [Yedigün ve Yeni Mecmua dergilerinde] yayınlanmaya devam etmiştir.

Orhan Kemal'in hapishaneye girdiğini bilmeyen ve sürgünde olan babası, 1939 yılında sekiz yıldan sonra Adana'ya döndüğünde öğrenmiştir. Oğlunun Adana Cezaevi'ne gelmesi için uğraşmış, Bergama Ağır Ceza Reisliğine atanınca, Bursa Cezaevi'ne naklini sağlamıştır. Aralık 1940 Bursa Cezaevi'nde Çankırı Cezaevi'nden nakledilen Nazım Hikmet ile karşılaşmış, bu karşılaşma edebi yöneliminde [özellikle şiirlerini beğenmemesi karşısında roman ve öyküye yönelişinde] belirleyici olmuştur. Üçbucuk yıl Nazım Hikmet ile aynı



cezaevinde bulunması, hem usta-çırak hem de oda arkadaşlığına dönüşmüş, okumaya merakına bağlı Nazım Hikmet'ten felsefe, edebiyat, toplumbilim, siyasetbilim ve Fransızca dersleri almıştır. Nazım Hikmet, bu yetiştiren ve yönlendirici tavrı bir sorum olarak görmüş, sözgelimi Çankırı cezaevindeyken, genç edebiyatçılardan Kemal Tahir'e benzer katkılar yapmıştır. Ona yazdığı mektuplarda Orhan Kemal'in, öykülerinden, roman ve yazılarından söz etmiştir.

Hapishanede Orhan Kemal şiir yazmaya ve dergilerde yazılar yayınlanmaya devam etmiştir. Ancak yalın, içten ve sade düz yazıları karşısında Nazım Hikmet'in "Bırak şiiri miiribirader, hikâye yaz, roman yaz sen" (Bezirci, 1984: 24) önerisi dönüm noktası olmuştur. Hatta "Onsekiz Yaş" adlı romanını Nazım Hikmet gözetiminde yazmış, ve/fakat basılmamıştır. 1940'dan sonra sadece roman ve öykü üzerinde çalışmaya başlamıştır. 1940 yılında ilk kısa hikâyesi Balık, Yeni Edebiyat Dergisi'nde yayınlanmıştır.

Orhan Kemal hikâye ve romanlarında özellikle Romanyalı edebiyatçı Panait Istrati (1884-1935) ve esas adı Aleksey Maksimoviç Peşkov olan sosyalist-gerçekçi Rus yazar Maksim Gorki (1868-1936)'nin eserlerinden etkilenmiştir. Onlar gibi hayatın belirli kesitleri üzerinde, hikâyeler ve romanlar kurmuştur. Ancak temel hikâye ve roman kahramanları [sözgelimi "Ekmek Kavgası"nda olduğu gibi] halktan ve ekonomik ve sosyal yaşamın kavgasını veren, yerli, yerel ve yoksul kişilerden oluşmuştur.

26 Eylül 1943'da hapishaneden tahliye olan Orhan Kemal, Adana'ya dönmüş, ve/fakat Nazım Hikmet ile irtibatını sürdürmüş, Nazım Hikmet Orhan Kemal'e bir mektubunda "Ben senin memleketimin en büyük muharrirlerinden biri olacağına eminim" (Kemal, 2008: 130) sözü ile motivasyonu artmıştır. Daha önce farklı isimler [sözgelimi, Bacaksız Orhan veya Raşit Kemali mahlası] ile yayınladığı eserlerini, 1943 yılında Orhan Kemal imzası ile [ilk kez Asma Çubuğu hikâyesinde kullanarak] yayınlamıştır. Hikâyeleri, "Yürüyüş, İkdam" gibi gazeteler ile "Yurt ve Dünya" gibi dergilerde yayımlanmıştır.

Adana'da karısı ve ilk çocuğu ile birlikte dayısının tek gözlü bir evine yerleşmiş, geçinmek için her iş yapmış, zorlanmış, amelelik yapmış, 1944 yılında Devlet Demiryolları'na hamal olarak girmiştir. Aynı yılın Haziran'ında Güzel İzmir Nakliyat Ambarı'nda iş bulmuş, o işi de kısa sürmüştür. Bu arada doğan ikinci çocuğunun ismini "Nazım" koymuştur.

Geçim zorluğu yaşayan Orhan Kemal, Malatya'ya göçmüş ve Malatya Mensucat Fabrikası'nda işe başvurmuştur. Ancak askerlikte hapishaneye konması nedeniyle istenen askerlik tezkeresi olmayınca işe girememiş, yeniden Adana'ya dönmüştür. 1945 yılı yazında, askerlik için eksik kalan 35 günü tamamlamak üzere çağrılan Orhan Kemal, Kilis'te günlerini doldurmasına rağmen terhis edilmemiş, Çorum'a sürgün gönderilmiştir. Ta ki, babasının

dönem başbakanı Recep Peker'e durumu izah eden bir telgraf çekmesine kadar sürmüştür. Orhan Kemal 26 Ekim 1946'da serbest bırakılmıştır.

Askerlik dönüşü Orhan Kemal bir arkadaşı ile Adana'dan toplanan sebzeleri trenle İstanbul'a yollayan bir sebze nakliyatçılığı işine girse de başarılı olamamış, yine tanıdığı bir arkadaşının yardımıyla Adana Verem Savaş Derneği'nde memurluğa başlamıştır. 1 yıl sonra bu işten de ayrılmak zorunda kalmıştır. Artık Orhan Kemal için Adana'da iş umudu kalmamıştır, geçim zorluğuna iki çocuk daha eklenmiş, 4 çocuklu bir aile olmuştur.

Orhan Kemal hiçbir zaman yazı yazmayı bırakmamış, "Revir Meydancısı Yusuf" başlıklı hikâyesi Kasım 1944 yılında dönemin seçkin edebiyat dergisi Varlık Dergisi'nde yayımlanmış ve 1945 yılında aynı dergide üç hikâyesi daha [Sürmeli, Askerlik Oyunu, Uyku] yayınlanmıştır. Dahası 1949 yılında Varlık dergisi, 18 hikâyeden oluşan ve "Küçük Adamın Notları" üst başlığını taşıyan üçlemenin [otobiyografik-çocukluk ve gençlik dönemini anlattığı] ilk romanı "Baba Evi"<sup>11</sup> ve ilk hikaye kitabı "Ekmek Kavgası" kitaplarını yayınlamıştır. 1950 yılında baba evinden ayrılış ve evlilik yıllarını anlattığı ikinci roman kitabı "Avera Yıllar"ı aynı yayınevinden çıkmıştır. Bu arada "Seçilmiş Hikâyeler Dergisi" iki sayısı Orhan Kemal'e ayrılmış, "Orhan Kemal (Özel) Sayısı" ressam Abidin Dino'nun çizimleriyle süslenmiştir. Bilahare "Büyücü, Amir ve Memura Dair, Bir İnsan, Kırmızı Mantolu Kadın, Ölür müsün Öldürür müsün?, Bir Lira, 936, Ekmek Peşinde ve Telefon" hikayeleri yayınlanmıştır. Gün dergisinde Seçilmiş Hikâyeler [1948 yılında Orhan Kemal'in biyografisini yayınlamış], Yığın ve Yaprak dergilerinde de farklı hikâyeler yayımlanmış, edebiyat çevrelerinde tanınırlığı, beğenilmesi nedeniyle radikal olarak hayatını İstanbul'da kazanmaya karar vermiştir. 17 Nisan 1950'de eşi ve çocuklarıyla İstanbul'a göç etmiştir.

İstanbul yaşamı çetin başlamıştır. Bir arkadaşının tek gözlü odasında "beş horanda" kalmış, daha sonra çatma bir ev kiralayıp oraya taşınmıştır. Bu arada Babıali'de hikayelerini satmak için çalışmış, hikayelerini basacak yer aramıştır. Satılan hikâyelerden kazandığı para, ev kirasını karşılamaya yeterli olmamıştır. İstanbul umudu hızla kaybolan Orhan Kemal'in edebiyat içinde olma kararlılığı, sıradan yaşama kavgasına dönüşmüştür. Kışın yakacak olmadığı küçük bir gaz ocağı ile ısınma, biriken ve ödenmeyen ev kiralarnı ödeyince elde avuçta hiçbir para kalmaması, 5 kişilik ailenin geçim zorluğu, umutlarını buharlaştırmıştır. Ancak yine de Orhan Kemal ekmeğini yazarak kazanmak konusunda kararlı niyetini korumuştur. (ayrıca bkz. Ek 1. Orhan Kemal'in Eserleri)

Nisan 1970 yılında ciddi bir kalp krizi geçirmiş olsa da, Mayıs 1970'te, Orhan Kemal eşiyle birlikte ata toprakları "93'ten Bu Yana" adıyla ailesini anlatan roman notları için Bulgaristan'a

<sup>11</sup> Dönemin edebiyat çevrelerinde "uzun hikâye ya da eksik roman" ve/hatta yazılanların bir "anı" kitabı olarak nitelendirilmiştir. bkz. Bezirci, 1984: 134.

gitmiştir. Ancak rahatsızlığı orada da tekrarlamış, geçirdiği yine bir kriz sonrasında Sofya Hükümet hastanesine yatırılmıştır. 2 Haziran günü saat 21.15'te hayata veda etmiştir. Ölmeden önce doktorlardan kalem kağıt isteyip şu son satırları eliyle yazmıştır: "...Eşe dosta selam...İnandığım doğruların adamı oldum, böyle yaşadım, karınca kararınca bu doğruların savaşını daha çok sanatımda yapmaya çalıştım, kursağıma hakkım olmayan bir tek kuruş dahi girmemiştir..." (Uğurlu, 1973: 477). Türkiye'ye getirilen cenazesi Zincirlikuyu Mezarlığı'nda toprağa verilmiştir.

- **Murtaza Romanının Arkaplanı:** İlk kez, 1952 yılında Vatan Gazetesi'nde "tefrika edilen" (birinci baskısı aynı yıl Varlık yayınlarından yapılan) Murtaza romanı, Orhan Kemal'in ilk romandır. İkinci baskısı 1957 Varlık yayınları, üçüncü baskısı 1964'de ve genişletilmiş "uzun hikâye [180 sayfalık roman]" olarak Cem Yayınları, dördüncü baskısı 1969 yılında yine Cem Yayınlarından çıkan roman, İngilizce "Murtaza: The King of His Duty", Almanca (2009) Carl Koss tarafından yapılarak "Verlag auf dem Ruffel Yayınevi"nce çevrilmiştir. 1950'li yılların Türkiye'sini anlatan Murtaza romanı defalarca filmlere konu olmuştur.<sup>12</sup> Dahası Murtaza romanı tiyatro olarak defalarca sahnelenmiştir. Romanın bu hali döneminde eleştirilere uğrasa da, Orhan Kemal'in birinci ve üçüncü bölümlerini yeniden yazmasını engel olmamıştır. Hatta Orhan Kemal ölmeden önce "Murtaza II yapabilir miyim?" diye kendini teşvik etse de, ömrü vefa etmemiştir (Narlı, 2001: 69-74).

İlk kez Vatan Gazetesi'nde 15-20 sayfa, 4 gün olarak "tefrik edilen (tefrika)" romanın ilgi gömesi, İstanbul'da işsiz-güçsüz Orhan Kemal için önemli bir motivasyon yaratmıştır. Tefrika'nın yayınında Yaşar Kemal'in ilgisi ve Tunç Yalman'ın katkı büyük olmuştur. Ayrıca Orhan Kemal'in aldığı telif ile yazılarını yazar duruma gelmesi, geçimde kolaylık sağlamış ve artık yazmak iş olmuştur. Bu nedenle 1952 yılı Orhan Kemal hem hayatında, hem de romancılığında yeni bir başlangıcı tanımlamıştır. Romancılığın yanına senaryo yazarlığını da eklemesi, geçimini tamamen edebiyattan yazar duruma dönüştürmüştür.

"Gözlemci gerçekçilik" içinde etrafında, tanıdığı insanları yazan Orhan Kemal, Murtaza Roman'ı başkarakter Murtaza'nın Adana'da Akbank şubesinde kapıcı olduğu ya da benzediği ifade edilse de, kuvvetle muhtemel kendisi olduğu yönünde görüşler vardır. Elbette, hayatını incelikle romanlarına konu eden Orhan Kemal'in, birçok roman başkarakterinin de kendisi olduğu söylenebilir. (bkz. Eliuz, 2008: 904-921)

Roman'da kişiler, olay/olgu örgüsü şu şekilde özetlenebilir: Yunanistan, Çukurova ve İstanbul ekseninde ve herhangi bir zamanda kurgulanan, olaylar/olgu örgüleri özellikle kahvehane,

<sup>12</sup> 1965 yılında, dram türünde, yapımcı, Eşref Ekiciğil, Recep Ekiciğil'in ve yönetmenliğini Tunç Başaran'ın yaptığı ve baş rolünü Müşfik Kenter, Ayfer Feray, Tunç Oral, Yılmaz Köksal, Mine Sun, Mümtaz Ener oynadığı "Bekçi Murtaza"; 1985 yılında Ali Özgentürk yönetmenliğinde, Müjdat Gezen, Güler Ökten, Halil Ergün, Macit Koper, İhsan Yüce, Orhan Çağman gibi oyuncular ile yeniden filme uyarlanmıştır.

fabrika, iplikhane, dokumahane, mahalle, karakol, lokanta, ev, bakkal dükkânı gibi yerlerde geçen roman anlatımında sık sık “geri dönüşlü anlatım” yapılmaktadır. Romanda toplumsal bütünlük korunarak yoksul-varsıl ekseninde eleştirel bir yaklaşım izlenir. Kullanılan dil yalın, kolay anlaşılır bir konuşma dilidir. Edebi sanatlarla ve ağdalı anlatımlara pek yer verilmez. Kurulan cümleler tasvirlerde uzun, diyaloglarda kısadır, ve/fakat anlatımda gerçekçilik korunur.<sup>13</sup>

Roman, Murtaza kişisi dışında yedi kişi üzerinden kurgulanır. Murtaza, romanın ana kişisi, sivri burunlu, kalın karakaşlı, geniş alınlı, yeşil gözlü, kırkbeş numara ayakkabı giyen iri yarı bir adamdır. Asker gibi başını dik tutup, göğüs ileride kaz adımları ile yürür. Verilen görevi her şartta yerine getiren, sorumluk duygusuna sahip idealist, Yunanistan'ın Aksonya kasabasından gelen 20 yaşında bir muhacirdir. Türkiye'ye geldiğinde hileli yoldan mamalek (mal-mülk) edinmeye itibar etmez. Kolağası Hasan dayısını izler. Yalana, hileye, kurnazlığa müdâhene etmez. Türk Devleti'nin Çukurova'da verdiği 10 dönümlük araziye ekip biçer. Şehirde pamuk fabrikasında tartı kâtipliği işinde çalışır. Ancak annesinin ölümü sonrası, kardeşleri ile arası açılır.

Murtaza'nın karısı, Murtaza gibi idealist olmayan, paraya, makama ve unvana meftun bir kadındır. Kamuran [fen işleri müdürü] Murtaza'nın çalıştığı fabrikada sürekli O'nu destekleyen, ama ciddi olmayan, kurnaz, nerede nasıl davranacağını bilen politik ve eğlenceli bir kişidir. Akile Hala, Murtaza'yı hep gözeten yardım meleğidir. Yaptığını destekler, dayanışmacı bir kişidir. Kontrolcü Nuh, Fen işleri müdürünün hemşehrisi ve verilen işi savsaklayan, başkasının üzerinden geçinen, yozlaşmış bir kişidir. Azgın Ağa, savaflara katılmış deneyimli, posbıyık mert bir kişidir. Hasan (I), Murtaza'nın büyük oğludur. Futbola düşkün, zayıf, uzun boylu mavi gözlü, akıllı kişidir. Futbol nedeniyle babası ile çatışan Hasan (II), Murtaza'nın küçük oğludur.

Murtaza, milli-dini duygular ve vatan sevgisi ile büyüyen, kolağası dayısı Hasan gibi asker olmak, vatanına hizmet etmek ve şehit olmak isteyen 1925'li yıllardan sonra Yunanistan'dan Anayurda gelen mazbut bir muhacirdir. Mütevazi, mala-mülke itibar etmeyen Murtaza, diğer anayurtta tutunmak için çalışan muhacirlerin zenginlik isteklerine karşı mazbut duruşa sahiptir. Bu nedenle özellikle kardeşinin, annesinin ve çevresinin yaptıkları eleştirilerini umursamaz. Aslında bu “umursamazlık” Murtaza'nın evliliğinin temel gerekçesini [kayınpederin mal-mülke itibar etmemesi nedeniyle] oluşturur.

Murtaza ilk yurt tutuğu Çukurova'dan kız kardeşi ile İstanbul'a gelir. Ancak en büyük ideali, dayısı gibi asker ve üniforma sahibi ve/hatta şehit olmaktır. Asker olması mümkün olmadığı

<sup>13</sup> Orhan Kemal bu gerçeklik için sık sık tekrarlanan (leitmotif tekniği) sözgelimi “Yukarda Allah, Ankara'da devlet, burada da ben” gibi cümleler ile bunu yapmıştır.

için, üniforma sevdasını gerçekleştirmek amacıyla [memleketten tanıdığı vasıtasıyla] ikinci Dünya Savaşı döneminde bakayadan askere gidip geldikten sonra mahalle bekçisi olur. Bekçiliği sırasında Murtaza hırsızlara, uğursuzlara, haksız kazanç sağlayanlara, mahalleyi nara atıp rahatsız edenlere göz açtırmaz, müdahale ve baskınlar yapar. İşini en iyi şekilde yapar, ve/fakat sert, disiplinli ve ciddi iş yapışı ve titizliği mahalleliyi rahatsız eder. Şikâyete konu olur. Mahalleli Murtaza'dan kurtulmak ister. Ancak Murtaza hep sağlam durur. Görevini ve sorumluluğunu ihmal etmez. Bu durum karşısında mahallelinin komiseri, Fen Müdürü Kamuran'ın fabrikasında bozulan iş disiplinini sağlamak için Murtaza'ya teklif götürür. Murtaza kızlarının da çalıştığı fabrikaya “gece kontrolörü” olur. Disiplini, kaytaran çalışanları rahatsız eder, sevilmez. Çok düşmanı oluşur. Tıpkı mahalle bekçisi olarak gördüğü tepki, bu sefer de fabrikada yaşanır. Kontrolcü Nuh etrafında nümayiş yapan çalışanlar, Murtaza'nın işten atılması için çeşitli oyunlar yaparlar. Ancak başarılı olmazlar. Kamuran'ın ona güveni tamdır ve/hatta fabrikada tam yetkili eyler. Bu açıdan kısa sürede fabrikada disiplini ve düzeni sağlar. Sıfır hoş görülür. Ancak iş başında uyuyan kendi kızına sert müdahalesi ve ölümüne sebep olması, onu yıkar. (bu ironik bir durumdur, bkz. Aytaç, 1999: 172)

Murtaza'nın asker olma ve üniforma giyme idealini erkek çocuğuna bağlaması, üç kız çocuktan sonra gerçekleşir. Adını Hasan (I) koyan Murtaza idealini gerçekleştirmek için umutludur. Ancak Hasan (I) ne dayısına, ne de kendi idealine yakın durmaz. Futbola düşkündür. Askeri okula gitmez, sanat okuluna gider. Murtaza ideali için ikinci erkek çocuğa bel bağlar. Onun adını da Hasan (II) koyar. Hatta Küçük Hasan (II)'a “büyüyünce nereye gideceksin?” diye sorduğunda, “Kuleli Askeri Lisesi'ne gidip asker olacağım” demesi Murtaza'yı mutlu eder, her söylediğinde Hasan (II)'a iltifat eder ve para vererek teşvik etmeyi unutmaz.

Ancak küçük Hasan (II) bakkaldan ekmek çalması ile dünya üstüne çöker. O zamana kadar asker olacağını söyleyen küçük Hasan (II) hırsız olur. “Asker olacağım, Kuleli Askeri Lisesine gideceğim” diye Murtaza kandırıldığını anlar. Murtaza üzülür, öfkelenir. Ekmek çaldığı bakkal mahkemede küçük Hasan (II)'ı affetmesine rağmen, Murtaza affetmez. Onuru için yaşayan Murtaza, hâkimin berat için “oğlunuz o gün çok acıkmış, onun için bu çocukluğu yapmış değil mi?” diye sormasına karşı, şiddetli muhalefet eder ve oğlunun cezasını çekmesi gerektiğini söyler. Roman şu cümle ile sona erer: (Kemal, 2000)

“...Olamaz aç benim oğlum! Kabul edemem açlığımı! Vele olsun idi bile aç, çalmayacak idi, ermeyecek idi tenezzül (etmeyecek idi) hırsızlığa. Tükürecek idi kan, söylecek idi içtim kızılık şerbeti. Şimdi sizden ederim istirham, edesiniz mahkûm, atasınız hapislere.”

### 2.1.2. Boyut 2: Romanın Yönetimbilim açısından Analizi

Çözümleme eserin Türkiye'de yayın hakkı Orhan Kemal'in temsilcisi ONK Ajans Ltd. Şti.'nden satın alan, Tekin Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.'nin görme engelliler için düzenlenmiş

e-kitap formatında<sup>14</sup> ISBN: 975-478- 195-8 nolu, İstanbul, 2000 yılı 14. Baskısı Tekin Yayınevi baskısı, temel alınmıştır.<sup>15</sup> Bu baskının pdf'si word'a dönüştürülmüş ve çözümlene gerçekleştirilmiştir.

Romanın yönetimbilim açısından analizi için, basit *odak (focus) grup görüşmesi* yapılmış, [sürücü olarak] alan içi 3 ve [destekçi olarak] alan dışı 2 kişiden oluşan [toplam 5 kişi] sürücü ve destekçi akademik grup oluşturulmuştur. Gruplara görüşme amaçları yönetimbilimine dair ne tür okuma notları almaları gerektiğine dair ön bilgilendirme yapılmıştır.

Birinci aşamada her iki grup düz okuma yapmış, ve/fakat metne bağlı [yönetimbilim] amaçlı okumalar gerçekleştirilmiştir. Yönetimbilim olgularına yönelik alınan ayrı notlar, önce grupların kendi içinde, sonra diğer grup notlarıyla çakıştırılmış ve not/lar birleştirilmiş, tek bir not oluşturulmuştur. Oluşan not yeniden grupların görüşüne sunulmuştur, eklenen-çıkarılan kısımlar ile özel not/lar özgül nota dönüştürülmüş ve bu şekilde yönetim edebiyatı için “metin merkezli okumalar” tamamlanmıştır. Bu durum ikinci aşamanın başlangıcı olarak düşünülmüştür.

İkinci aşamada ağırlıklı görev, alan içi sürücü akademik topluluk ile genel yönetim olgularının algısı ve anlamları üzerinde derinlikli inceleme yapılmıştır. Ancak alan dışı destekçi akademik kişilerin yönetim olgularına bakışı farklı görülmüş, yönetim olgularında yeknesak düşüncenin sağlanması konusunda kısa süreli ve ağırlıklı tartışmalara devam edilmiştir. Böylece yönetimbilim için odak okumalar ile olguların geçerliliği amaçlanmıştır. Odak okumalar yönetim olgularının, metin içindeki ileri-geri atıflar ile birlikte okumasını yapma şeklinde tanımlanmıştır.

Koşut olarak, romanda yönetimbilim olgularının tespiti, seçimi ve analizi gerçekleştirilmiştir:

- **Yönetim olgularının tespiti ve seçimi:** Önce romanda kelimesayma yapılmış, toplam 66bin 230 kelime sayılmıştır. Bu kelimelerden tekrarlı kelimeler sayılarak revize edilmiştir. Ancak romanda yazılan bağlaç, zarf, sıfat, zamir, edat veya bazı isimler, imler, nidalar, kipler vs. sözgelimi; de, değil, bir, bin, birkaç, belli, pek, gibi, göre, halde, için, neden, nedir, mi, ta, ama, çünkü, galiba, şüphesiz, hatta, elbette, bile, beri, olsa, başka, üzerine, yalnız, adım, Murtaza, Hasan, Döndü, Nuh, Cemile, Bekir, Cemal, Zehra, Boşnak, canım, kadın, karı, kız, oğlan, gece, gün, göz, akıl, kulak, kan, kahve, iplik, cigara, top, ateş, kıyı, sarı, sert, laf, söz, pırl, haber, şükür, kara, beyaz, kedi, dayı, herif, dedi, sanki, belki, hatta, zaten, hangi, abe, cart, azgın, öfkeli, rahat, sertçe, deli, acı, ara, muzır, makara, güldür, tavla, bıyık, el, ayak, bilek, baş, iki, lan, yaa, yahu, haydi, madem, yani, gerçekten, yoksa, hele, vay, ise, şey, çırcır,

<sup>14</sup> e-kitaplar, 5846 Sayılı Kanun'un ilgili maddesine istinaden, engellilerin faydalanabilmeleri amacıyla ekran okuyucu, ses sentezleyici program, konuşan "Braille Not Speak", kabartma ekran ve benzeri yardımcı araçlara, uyumlu olacak şekilde, "TXT", "DOC" ve "HTML" gibi formatlarda, tarayıcı ve OCR (optik karakter tanıma) yazılımı kullanılarak, sadece görme engelliler için hazırlanmaktadır. Tümüyle ücretsiz olan sitemizdeki e-kitaplar, "Engelli-engelsiz elele" düşüncesiyle, hiçbir ticari amaç gözetilmeksizin, tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak, engelli-engelsiz Yardımsever arkadaşlarımızın yoğun emeği sayesinde, görme engelli kitap sevenlerin istifadesine sunulmaktadır.

<sup>15</sup> Kitap şimdiye kadar 32 baskı yapmış. 1. Baskı 1952 (-1964) Varlık yayınları, 4-11. baskı 1969 (-1986) Cem yayınları, 12. baskı 1989 Can yayınları, 13-15. baskı 1995 (-2003) Tekin yayınları, 16-32. baskı 2007 (-2020) Everest yayınları tarafından yapılmıştır. Makalede Tekin yayınları (335 sayfadan oluşan) baskısı kullanılacaktır.

pamuk, peynir, tabi, hani, sahi, hade, ulan, tamam, ah, vah, Aaah vs. nidalar, vurgular, ifadeler veya aldı, verdi, geçti, gitti, kalktı, yürüdü, bağırdı, başlattı, fırladı, koydu, geçirdi, salladı, kesti, kaçtı, sokuldu, vs. fiiller, eşanlamlı ve/dahi yönetimbilim olgusu olarak vurgulanması mümkün olmayan tüm kelimeler elenmiştir. Daha sonra yönetimbilim olgularının tespitine geçilmiş; bunun için temel [klasik ders öğretim bilgilerini içeren, işletme ve kamu alanında iki ders kitabı] yönetim kitapları Başaran (1989) “Yönetim” ve Özalp (1985) “Yönetim” kitap içeriklerinden ana yönetim olguları izlenmiş, tartışılmış, tespiti ve seçimi yapılmıştır.<sup>16</sup>

Ancak roman çözümünde çok sayıda birbiri içine giren yönetimbilim olguları olduğu izlenmiş, bu nedenle seçilen yönetimbilim olgularının benzer karşılıkları araştırılmış, roman bağlamında kullanılan yönetimbilim olgularının karşılıkları ilgi tutulmuş ve/böylece, temel yönetim olguları ve ilişkili olgular ortaya konmuştur. Kelime nispetleri, hangi yönetimbilim olgularının daha önplanda olduğu görselleştirilmiş ve tespit edilmiştir. Buna göre yönetimbilim olgusu olarak vurgulanan kavramlar tespit edilmiş ve bulut tekniği (wordcloud) yardımıyla görselleştirme yapılmıştır. (bkz. Görsel 1)

### Görsel 1. Bulut Tekniği (Worldcloud) ile Yönetimbilim Olguları Duruşu



Bu arada spor, futbol, fabrika, makine, işçi, müdür, vazife, iş, işlem, çırcır, iplik, pamuk, para, maaş, devlet, memleket, millet, demokrat, mahalle, kâtip, asker, bakan, amir, usta, vatandaş, bekçi, komiser, arkadaş, ağam, kutsal, namus, saygıdeğer, şikâyet, dikkat, geçmiş, gelecek, vs. gibi yönetim ile ilişkili kavramlar ile konu edilen romanı tanımlama noktasında yardımcı

<sup>16</sup> Bu yönde Türkçe kamu ve işletme yönetime dair olguları ve temel bilgileri net olarak görmeyi olanak sağlayan çok sayıda kitap izlenebilir. Ancak tecrübi olarak hem içerik, üslup ve düzenleme, hem de temel bilgileri özenle verme açısından referans seçilmiş, işletme yönetimi için İnal Özalp'ın, kamu yönetiminde İbrahim Ethem Başaran kitapları kullanılmıştır. bkz. Başaran, 1989; Özalp, 1985.

[iltisaklı] kavramlara [eylemler ve sıfatlar çıkarılıp tespit edilen yönetimbilim olgularına] yer verilmiştir. Toplam 199 adet yönetimbilim olgusu izlenmiştir.

## 2.2. Murtaza Romanında Yönetimbilim Olguları ve Bulguları Tartışma

**Yönetimbilim Olguları:** Belirlenen yönetimbilim olgularını [konular ve kavramları] derinliğine inceleme ve yorumlama için olguların yönetimbilim pozisyonları değerlendirilmiştir.<sup>17</sup> Bu yönde yönetimbilim olguları tasnif edilmiş, özelde sosyo-psikolojik vurgular, genelde yönetim uygulamalarına ve töresine bağlı nitelenmiştir. O halde makalede yeniden bir sınırlandırma ve sınıflandırma insiyatifinde bulunmuş ve 199 adet yönetim olgusu tanım, kapsam, bağlam ve çerçeve olarak incelenmiş, buna göre önce 16 olgu bölümü oluşturulmuş, daha sonra yeniden bölükler incelenmiş ve 10 olgu bölümüne indirilmiştir. Bu indirilmiş olgu bölükleri üzerinden analizler ve açıklamalar yapılmıştır.

Buna göre Murtaza romanında yönetim olgularından en çok hangilerinin tekrar edildiği ve “müdür, ben, sen gibi” olgularının ağırlıkları bulut görselinden izlenebilir. Tekrar edilmelerine bağlı olguların oluşturduğu bölükler, 10 yönetimbilim olgu bölümü şeklinde şöyle ortaya çıkmıştır:

- *Örgüt kültürü ve biz ruhu bağlamı* sözgelimi sen-ben, arkadaş-hasım kavramları ile izlenir. Mevcut dualite ayrışmaya ilişkin derinleşerek ele alınır.
- *Etik ve iş ahlaki bağlamı* sözgelimi doğru-iyi, usta, dürüstlük kavramları ile izlenir. Erdem ve liyakat arasında doğrusal ilişkiler şeklinde verilir.
- *Örgüt düzenleme bağlamı* sözgelimi millet-hükümet, amir-memur, bey-ağam-başkan, şef-işçi, katip-müdür, asker-subay-paşa, bekçi-komiser kavramları ile izlenir. Hiyerarşi ve yetki ilişkileri sistem olarak vurgulanır.
- *Yönetim sorunları bağlamı* sözgelimi istifa-şikâyet, kurs kavramları ile izlenir. Sorun olarak değil bir gelişme olanağı şeklinde ele alınır.
- *Yönetim ilkeleri bağlamı* sözgelimi kutsal-vazife, iş-işlem, mükellef, demokrat kavramları ile izlenir. Yapılana/edilene dair yüce duygular iş-işlem gibi eylenenlere bağlı açıklanır.
- *Yönetim süreci bağlamı* sözgelimi kontrol, disiplin, terbiye, saygınlık kavramları ile izlenir. Ancak daha çok kontrol aşamasında, değer için disiplin ve saygınlık ölçütleri ile geliştirilir.
- *İş yaşam ve çalışma mekânı bağlamı* sözgelimi karakol-fabrika-vatan-memleket-mahalle kavramları ile izlenir. İş/çalışma mekânları vatan-memleket gibi uzamlar ile vurgulanır.

<sup>17</sup> Bu yönde, Radim Belohlavek ve Vladimir Sklenar tarafından önerilen, “attribute-dependency formulas-ADF” (nitelik-bağımlı formülasyon) yöntemi nispi olarak değerlendirilmiştir. bkz. Ganter, Godin, 2005 içinde; Belohavek, Sklenar: 176-191, [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32262-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32262-7_12)



- *Yönetmel ekonomik bağlamı* sözgelimi para-maaş, pamuk-iplik-çırçır kavramları ile izlenir. Üretkenliğin bir yansıması para-maaş somutlaşması yapılır.
- *Strateji [gelecek-geçmiş] bağlamı* sözgelimi marka, hatırlama kavramları ile izlenir. Ünlenmek ve üstelenmek için hatırlatma, geleceğe yönelik markalaşma olarak temellenir.
- *Takım çalışması bağlamı* sözgelimi spor, futbol oyununda takım kavramı izlenir. Bu örgüt takım çalışmasında alınan aktif görevler ile vurgulanır.

Bu haliyle örgüt kültürü ve biz ruhu bağlamı, etik ve iş ahlakı bağlamı ve örgüt düzenleme bağlamı ve öncelikli baskın bağlamlar olarak çıkmaktadır.

**Bulguları Tartışma:** Ziyadesiyle, erdemli yaşantının hakkını vermeye yönelik “kahramanların ölümü ve sıradanlaşması”nı anlatan Murtaza Romanı, Murtaza kişiliğinde kurgulanmış yönetimbilime dair açık bir romandır. 335 sayfalık romanda, söz konusu haksızlıklar ve suiistimler karşısında “doğrucu Davut” figürü olan Murtaza’nın, hayatında en önemli yönetim olgusu “vazife ve sorumluluk” veya etik olduğu görülür. Çünkü/eğer insana bir vazife verildiyse, bunu yapmak için sorumluluğun nasıl taşınacağına yönelik gerekler vardır.<sup>18</sup> Bu açıdan Murtaza romanında, hem 20. yüzyılın ikinci yarısında izlenen üst kurmaca *metinlerarasılık* yani, çoğulcu bakış açısını ortaya koyan postmodern roman temeli, hem de insanı merkezden uzaklaştıran teknik odağını başka bir şekilde okutan postmodern yönetim kavram içerikleri görülmez.

Roman kurgusunda kısmen tarihe yönelme ve kültürel değerleri vurgulama ile olgusal, deneysel ve tarihsel yönetimbilim değerlendirmeleri *örgüt kültürü ve biz ruhu bağlamı* izlenebilir. Yönetimde gerçeklik, örgütsel hikâyeleme ve tarihsellik ile sürgitlenir ve idealizm, değer ve erdemler üzerinde kurumların inşa faaliyetleri ile izlenir. Bu açıdan roman kurgusunda yönetim olgularını görmek için metnin dışına çıkma zorlamasına gerek kalmaz.

Belki/bu itibarla Murtaza romanı, yönetim edebiyatı yazını için çok ilginç olmayabilir veya vurguların altı kalın çizgiler ile belirtilecek kadar önemli görülmebilir. Yani romanda yönetim edebiyatına dair olgular, metin dışına çıkmadan rahatlıkla izlenebilir. Bu durum dönem koşullarına bağlı yönetim olgularının ideolojik, ajitanif (kışkırtıcı) ve manipülatif şeklinde olduğunu düşündürülebilir, ve/fakat olguların toplumsal ve iş/çalışma yaşamında *felsefi [anlam-değer]* olarak asil bir düşünce yarattığı söylenebilir. Diğer bir deyişle, yönetim için işe yarar edebi bir yaklaşım ve seslenişi doğrudan verme, net ve yalın yönetimbilim kapsamını gösterme açısından değerlendirilebilir. Özellikle yönetimbilim için duygu temelli sosyo-psikolojik açıklamalarının altı çizilebilir. Yani romanda biliş değil, duyguya yönelik *yönetim sorunları bağlamı* ve uzamı hissedilebilir.

<sup>18</sup> Bu hal Murataza’nın işveren, usta, üst, devlet yani yetki ve erk sahibinin çıkarını korumakla, görevi aşan bir bağlılık ifade eder. Bu yönde çapraz ve karşılaştırmalı okumalar için *bkz.* Kılıçkaya, 2018: 287-310; Örkün, 2018: 167-176; ayrıca *bkz.* Gorki, 2015.

Ne var ki roman yönetim edebiyatı açısından üst kurmaca ya da ağırlıklı imgesel bir nitelik göstermez. Bu açıdan romanda yönetim olguları hakkında bir gerçeklik sorunu bulunmaz ve gerçeklik krizine düşülmez. Yani roman metni ile dış dünya arasında yönetim olguları ve ilişkileri birebir ve/hatta, romanda yönetim olgularının gerçek ile gerçeklik ilişkisi arasında doğrusal bir bağlantı ve bir düzenleme olduğu gözlenir. (roman metni ile dış dünya arasında ilişki için bkz. Gürbilek 2004: 197) Bu nedenle romanda yönetimbilim olgularını sorgulamaya mahal vermeyen bir gerçeklik sunulmaktadır. Böylece yönetimbilim olgularının mutlak değerlerinin işlenmesi açıkça gösterilmiş olur.

Romanda yönetimbilim olguları içinde *etik ve iş ahlakı bağlamı* ziyadesiyle ilgi çeker. Etik kapsam doğrudan, aksiyoner ve figüratif kişi Murtaza'nın etrafında açıklanır.<sup>19</sup> Bu nedenle romanda yönetim olguları, anlatıları deneyimleme ve yaşanmışlıkları paylaşma şeklinde değil, bihakkın yönetimin dinamik özelliğini görme ve açıklama veya doğurma yollarının araştırıldığını düşündürmektedir. (bkz. Narlı, 2009: 122-132)

Yine de Murtaza romanı, alegorik (simgesel) bir yorumu hak eder. Ancak bu bir şey söylerken başka bir şeyi (alegori) kasıttan ziyade, doğrudan göstermeye yöneliktir. Bu açıdan romanda yönetim olgusu etik [özellikle aksiyolojik] ile kategorileri kişiselleştirmek çok mümkündür. Bu şekilde romanın kültürel dokusu ile yönetim olgularını eşgüdümleme kolaylaşır. Hatta yönetimbilim için alegorik yorum kategorisini yakalamak zor olmaz. Galiba bu noktada kişileştirme (teşhis), iç çatışma ve arayış bütünlüğünü anlamak gerekmektedir.<sup>20</sup>

Yönetimbilim tartışma ve yorumunu Mehmet Narlı'nın (2001) Varlık Dergisi'nde yayımlanan "30. Ölüm Yıldönümünde Orhan Kemal ve "Murtaza" (Narlı, 2001: 69-74) adlı makale ile artırmak mümkündür.<sup>21</sup> Romanda Murtaza kişisi, daha çok saf, duru olduğu kadar, işgüzar, "doğrucu Davud" olarak ziyadesi ile [hatta komik] tanımlanır (<http://www.orhankemal.org>). Orhan Kemal bu ironi ile Murtaza karakterine özgül anlam yüklediği veya yönetim edebiyatı açısından "çağrışım" yaratmak istediği söylenebilir.<sup>22</sup>

Öte yandan romanda yönetim olguları ile gerçeğin çok kolay örtüşmesi, analizde en çok müdür, vazife, disiplin, amir, memur vs. kavramlarının sayılması, bir etik ve ahlak ilkesi olarak ön plana çıkarır. Analizde "ben" kavramı sayımının önemsenmesi bu durumu teyid eder. Ben olmadan

<sup>19</sup> Yönetimi kamusal algılama, avama seslenme, ideolojik meşrulaştırma, sosyolojik inşa vs. gibi birçok kavramsallar çerçevesinde ele almak da mümkündür. Ancak bu mümkünler çalışma konusunu aşacağı için daha çok yönetimde etik olgular üzerinde bir tartışma yolu izleme ve bunların nasıl verildiğini irdeleme daha doğru yaklaşım olur.

<sup>20</sup> Bu yorumların köklerini Açıl, Homer (edebi) yorumu, Plato (mağara alegorisi) yorumu ve kutsal metin (İncil-tevrat bütünlüşmesi) yorumu şeklinde ele alır. Ancak Açıl, Plato yorumunu daha tutarlı bulur. bkz. Açıl, 2013.

<sup>21</sup> Kubbealtı sözlüğünde "Murtaza" kavramına yönelik şu tanımlı öncelenebilir: Murtaza beğenilmiş, hoşnut ve razı olunmuş kişidir. Genel itibariyle Hz. Ali'yi atfen kullanılır. Halk arasında "senin adın Murtaza mı?" diye sarf edilen söz diziminin ironik bir kullanımı da söz konusudur. bkz. <http://www.lugatim.com/s/murtaza>

<sup>22</sup> Hatta bu açıdan Orhan Kemal romanlarının ve hikâyelerin çoğunda seçilen isimler, Orhan Kemal'in özelliğini ifade eden sıfatlar/lakaplar kullandığı ve hassas olduğu görülebilir. Sözelimi Kontrolcü Nuh, Topal Nuri, Avare Mustafa, Bitirim Leyla. Belki daha doğru bir yaklaşım ile Orhan Kemal bu isimlerin kendi hayatında ve tanıdığı kişiler olması veya yaşamının içinden seçerek işlemeye yönelik ele aldığı ve otobiyografik romanlarında konu etmede hassas olduğunu gösterir. *ayrıca* bkz. Belge, 1998: 36.

biz olmanın yozlaşma gerekçelerini sunar. Dolayısıyla, yozlaşma ile toplumda kabul görmüş ve işleyiş içinde öne çıkan değerlerin benimsenmesi karşısında, Murtaza'nın olumsuzlanması ve suçlu gibi şikâyete maruz kalması bu yönlü bir açıklama oluşturur.

Ayrıca roman katı “ödev/vazife ahlakı”, bunun yerine getirme konusunda “disiplin anlayışı” ve amansız zorba mücadelenin yönetimbilim açısından nasıl dönüşebileceğini de düşündürür. Bu düşünme romanda Murtaza'nın kızının ölümü buna ilişkin bir olgudur. Salt vazife-ödev ahlakının insani değerleri hiçlemesi, “saplantılı bir tavır” geliştirebileceğini işaret eder. Murtaza için bu durumun marazi ve bir kimlik bunalımı ifade ettiği açıktır. Bu insani olan ile vazife olanın arasındaki ayırtı yapmayı gerektirir. Körü körüne vazifeye adanmışlığın marazi taraflarını ortaya koyar. Hangi vazifenin, kime karşı ve nasıl yapacağı konusunda en ufak bir sorgulama yapmaksızın, mutlak/özerk olarak uygulama çabası [Kant'ın belirttiği şekilde] “ödev ahlakı”nı işaret etmesi dikkat çekicidir. (bkz. Yavuz, 2004: 177-179) Kaldı ki, ödevi yerine getirirken başka ilişkiler, karışmalar, vazife olmadan vazife edinme zorbalığı, bir sapma ve marazi durum yarattığını da düşündürebilir. Çünkü zorbalığın ölçüsü sorgulama becerisinin kaybedilmesi, yetki ve erk sahibine iradenin teslimi, kendine yabancılaşmış ve acınası bir kişiliği gösterir.<sup>23</sup>

Kısaca Murtaza, varlığını vazifeye adanmış saplantılı bir kişidir. Ancak bu saplantılı ve marazi tavrı dürüstlüğüne zedelediği çok rahat söylenemez. Hatta yetki ve erk sahiplerine itaati, sahip olduğu Türk devlet kültür ve “devleti yaşat” geleneğine bağlı ele alınabilir. Sıfık ve cahillik kullanımı, kullanan yoz kültürün işi olarak imlenebilir. Bu nedenle Murtaza'nın dürüstlüğü her türlü olumsuz isnadı etkisizleştirmeye yeterlidir. Mal-mülk peşinde olmaksızın, tavizsiz vazife anlayışı karmaşık kişiliği değil, yalınkat, duru ve erdemleri işaret eder. Ancak fakir, yoksul, işçi ve kimsesizlik söylemleri içinde Murtaza kişinin marazi tarafını yüceltmenin de doğru olmadığı açıktır.

Kısaca Orhan Kemal'in insanı ve değerleri yücelten ve sosyal düzenin bireysel düzenlemeler ile mümkün olacağını vurgulayan Murtaza roman, sadece “ben” olmak için mücadele eden bir kişiliği ve karşılaştığı sorunları yönetimbilim açısından açıkça göstermektedir.

## Sonuç

İlk bakışta Murtaza romanında dil kullanımı, yönetim edebiyatı için mizahi olarak algılanır. Murtaza'nın muhacir şivesi, mizahi değil, gerçeği olduğu gibi verme kapsamında sosyal gerçeklik olarak ele alınabilir. Çünkü bu şive Orhan Kemal'in *atayurt konuşmaları*dır. Türkiye [anayurt] Türkçesinde bir güldürü ögesi olarak kullanılamaz. Edebiyat açısından bu durum imaj, sembol ve mesaj konusunda zengin bir şive özelliği taşır. Romanın yalın ve doğrudan sözcüklerin kullanılması, konuşmaların felsefi ve imalı diyaloglar içermemesi, dil kullanımını değil, olay örgüsü ve ilişkiler

<sup>23</sup> Diyalektik, metareyalist ve marksist perspektifte yaşanan ikilemleri Gürcü asıllı Türk dili ve edebiyatı profesörü Svetlana Uturgauri, roman başkarakteri Murtaza'yı şu şekilde tanımlar: “Kendini aşağı görme duygusundan kurtulamamış, başkalarının buyruğuna girmiş, boyun eğmiş, kendi sınıfıyla bağlantısını yitirmiş, başka bir sınıfın çıkarlarına körü körüne bağlanmış”. bkz. Uturgauri, 1989: 94-95.

ağını çözümlene konusunda açıklığı ortaya koyar. Dolayısıyla romanı yönetim edebiyatı için değerli kılan işte bu noktadır. Kişi diyalogları üzerinden dönemin yönetim durumu, düşüncesi, davranışları ve daha çok da örgütsel davranış ve yönetim psikoloji sorunları, kişi odaklı öncelemiş olarak izlenir.

Öte yandan Murtaza kişisi üzerinden yönetimbilim olguları beğenilmiş değil, beğeni değerlerinin nasıl değiştiğini [ya da evrildiğini] vurgulamak açısından önemlidir. Vazife anlayışı, doğrucu davutluk mutlak değerini değil, beğeniye bırakılmış yozlaştırılmayı imler. Ancak Murtaza'nın kime neden hizmet ettiğini bilmeyen cahil ve anlayışsız temsili, yönetimbilim kapsamını idealizm ile realizm arasında sürgitler. Bu nedenle "Don Kişot" temsili ile bağdaştırılır ve/hatta özdeşleştirilir. Romanın 263'üncü sayfasında da Murtaza'nın fabrikada aksaklıklara müdahale etmesi üzerine, Umum Müdür "bu adam Donkişot desenize" deyince, Fen Müdürü "her memleketin kendine göre Donkişotları var" diye cevap vermesi bu bağlamı oluşturur. Dolayısıyla bu bağlam Murtaza romanını 20.yüzyıl yönetimbilim uzamını göstermiş olur.

Ancak romanda yönetimbilim olguları bir yandan aydınlatıcı, diğer yandan sorunsallaştırıcı olarak birlikte verilir. Sorunsallaştırma kısmı salt bir ideolojik saplantı şeklinde değildir, ve/fakat kötü niyetliliği, sömürüyü ve aptallığı vurguladığı yönünde bir çıkarım yapmayı engellemez. Ayrıca Murtaza romanı ezber bozan bir yönetim bilgisi içermediğini söylemek de zor değil. Belki bu olağan durumun güncel ortak duyumu bozmadığı söylenebilir. Bu bize uzak noktalara götürmek ve başka bir kurguya bağlanmak şeklinde değil, en basiti yeniden düşünmeyi gerektiren yönetimbilim olgularına yakınlaştırır. Bunu ideal ve teorik düzlemde değil, yaşamın içinde, yanbaşında ve doğrudan seslendirir. Alternatifleri değil, asalı işaret eder. Sembolik değil, gerçeği vurgular. Bu yüzden Murtaza romanı sadece bir roman değil, aynı zamanda farklı ve değişen dönem koşullarını [antropolojik, sosyolojik, psikolojik ve/hatta teolojik olarak] bilinçli kurgusallık ile hem gerçekçi hayatı hem de yönetimbilim olgularını yeniden bir hatırlatmadır. Bir bakıma yaşananları, yaşanmışlıklar ile eşleştirmek ve/böylece geleceğe ışık tutmak amacı gerçekleşir.

Ayrıca romandan mülhem yönetim edebiyatına dair bazı notlar ile tartışmayı ileriye taşıma ve sürdürme olanakları araştırılabilir. Çünkü romanın gerek dönem okumasını bugünden yapabilecek güçlü ve yadsınmaz veriler sunması, gerekse sunulan verilerin [düz okuma ile sadece bir bilinç yaratmak veya romanı okumak şeklinde değil] çoklu okumalar ile bilinçaltı uzantılarının görülmesi çok mümkündür. Yani bugünden dünü okumak kadar, dünden bugünü veya dünde yarını okumak tartışmaya değerdir. Bu şekilde edebi girişimler, bağlamsallık ve bütünsellik açısından yeni olanaklar sunabilir.

Belki makaleyi sonlandırmak için şu iki noktanın altı çizilebilir: Birincisi yönetim edebiyatının ileri ve sofistike uygulamalarının hikâyeler, fıkralar, oyunlar, şarkılar, şiirler vs. gibi

diğer edebiyat türleri için yapılabileceği yönünde cesaretlendirebilir.<sup>24</sup> Dahası edebiyatın sadece yazılı değil, sözlü, işitsel ve görsel anlatı biçimlerinin de sürece dahil edilebileceği rahatça düşünülmesini sağlayabilir.

İkincisi makalede incelenen romanın teopolitik yorum içerimi oluşturabileceğidir. Romanın başkahramanı Murtaza'nın vazife ehli ve "kraldan çok kralcı" bir tipoloji olarak vazifesini yaparken gösterdiği hassasiyet, vazifeyi veren otoritenin kayıtsızlığı ve yozlaşan sisteme karşı bireysel direnişin veya oluşacak yıkıcı tahribatı azaltma refleksi olarak bir teopolitik ve etik dönüşü niteleyebilir. O halde vazife, ödev ve sorumluluk eksenine biteviye etik vurgular ve teopolitik ile güncellenebilir. Etik, insanın yönetim düzleminde anlam dünyasını işaret eder ve insanı parçalayan her düzenlemeyi yeniden bakmayı önerir. Özellikle yöneticilerin beşeri ve örgüt sağlığı için etik dışı sorunları [kayıрма, torpil geçme, gönül yapma gibi uygulamaları] aşmada, yani örgütsel uygulamaları liyakat, ehliyet ve selahiyet temellinde yapma ısrarını vurgular.

## Kaynaklar

- Abraham H. L. (2003), **Dünya Edebiyatının Şaheserleri 100 Büyük Roman** (çev. Nejat Muallimoğlu), İstanbul: B. 5, Ötügen Ya. No. 688, Edebi Eserler No. 305.
- Açıl, B. (2013), **Klasik Türk Edebiyatında Alegori**, İstanbul: Küre Ya.
- Akdaş, Ş. (1991), **Roman Sanatı ve Roman İncelemesine Giriş**, Ankara: B. 2, Akçay Ya. No. 73/3.
- Alvesson, M., Sandberg, J. (2013), "Has Management Studies Lost Its Way? Ideas for More Imaginative and Innovative Research", **Journal of Management Studies**, 50(1): 128-152.
- Anlı, Ö. F. (2016), "Snow'un İki Kültürü, Sosyal Bilimler ve Huzursuzlukları", **Felsefelogs**, 20, 60: 159-180.
- Aydın, D. G., Akdere, Ç. [der.] (2014), **Edebiyattaki İktisat**, İstanbul: İletişim Ya. içinde; Erdemir, E. (2014), "Firma nasıl var olur? Tanpınar'ın Saatleri Ayarlama Enstitüsü Üzerinden Kurumların Ortaya Çıkışına Dair Bir İnceleme": 357-387.
- Aytaç, G. (1999), **Genel Edebiyat Bilimi**, İstanbul: Papirus Ya.: 172.
- Başaran, İ. E. (1989), **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi.
- Belge, M. (1998), **Edebiyat Üstüne Yazılar**, İstanbul: İletişim Ya.: 36.
- Bezirci, A. (1984), **Orhan Kemal: Hayatı-Sanat Anlayışı, Hikayeleri, Romanları, Oyunları Anıları**, İstanbul: Tekin Yayınevi.
- Boje, D. M. (2008), **Storytelling Organizations**, London: Sage.
- Bourneuf, R. R. Q. (1989), **Roman Dünyası ve İncelemesi** (çev. Hüseyin Gümüş), Ankara: Kültür Bakanlığı Ya.
- Colebrook, C. (2002), **Understanding Deleuze**, London: Routledge.

<sup>24</sup> Burada Orhan Kemal'in genel itibarıyla Anadolu romanlarına şekil veren, çoğu kez, destan, halk hikâyesi, masal ve efsane türlerinden yararlanması, yani eski anlatı türlerinde, mitoslardan miras kalan etkili kalıpları kullanması [yazınsal bir forma yönelişi] yapılacak yönetim edebiyatı çalışmaları için incelemeye değerdir. bkz. Moran, 1994: 16; örgütsel masalları anlatma ve organizasyon çalışmalarında anlatım kurgularının rolü üzerine ayrıca bkz. Phillips, 1995: 625-649.

- Czarniawska-Joerges, B., de Monthoux, P. G. (1994), **Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction**, Chur: Harwood Academic Publisher.
- De Cock, C. J. L. (2001), "Through a Glass Darkly: Tales of Super-capitalism", **Ephemera Theory & Politics in Organization** 1 (1): 80-91.
- De Cock, C. J. L. (2009), "Jumpstarting The Future With Fredric Jameson: Reflections on Capitalism, Science Fiction and Utopia", **Journal of Organizational Change Management**, 22 (4): 437-449.
- De Cock, C. J. L. (2000), "Reflections on Fiction, Representation, and Organization Studies: An Essay with Special Reference to the Work of Jorge Luis Borges", **Organization Studies**, 21/3: 589-609.
- De Cock, C., Land, C. (2006), "Organization/Literature: Exploring the Seam", **Organization Studies**, 27(4): 517-535.
- Deleuze, G. (2000), **Proust and Signs**, London: Athlone Press.
- Eliuz, Ü. (2008), "Orhan Kemal'in Murtaza Romanında Yapı", **Turkish Studies**, 3/4 (Summer): 904-921.
- Eyigün, R. Y. (2006), **Orhan Kemal'in Hayatı, Eserleri ve Orhan Kemal Uyarlamalarının Türk Sinemasındaki Yeri**, İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, SBE Yüksek Lisans Tezi.
- Gabriel, Y. (2000), **Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies**, Oxford: Oxford University Press.
- Ganter, B., Godin, R. [eds] (2005), **Formal Concept Analysis, ICFCA 2005. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 3403**, Berlin, Heidelberg: Springer içinde; Bělohlávek, R., Sklenář, V., "Formal Concept Analysis Constrained by Attribute-Dependency Formulas": 176-191, [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32262-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32262-7_12)
- Gorki, M. (2015), **Yararsız Bir Adam** (çev. Şemsa Yeğin), İstanbul: İthaki Ya.
- Gürbilek, N. (2004), **Kör Ayna Kayıp Sark**, İstanbul: Metis Yayınları.
- Hauser, A. (1984), **Sanatın Toplumsal Tarihi** (çev. Yıldız Gölöntü), İstanbul: Remzi Kitabevi Ya.
- Heuer, R. J. Jr. (1999), **Psychology of Intelligence Analysis**, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.
- Kemal, O. (2000), **Murtaza**, İstanbul: B. 14, Tekin Yayınevi.
- Kemal, O. (2008), **Nazım Hikmet'le 3,5 Yıl**, İstanbul: Everest Ya.: 130.
- Kılıçkaya, D. (2018), "Yevsey Klimkov" ile "Murtaza'nın Görev Ahlâkı Bakımından Karşılaştırılması", **Dil ve Edebiyat Araştırmaları**, 18 (Güz): 287-310.
- Lukacs, G. (2012), **Roman Kuramı** (çev. Cem Soydemir), İstanbul: B. 7, Metis Ya.
- Mitchell, D. (2017), **Bulut Atlas** (çev. Bilge Nur Gülmez), İstanbul: Doğan Kitap.
- Moran, B. (1994), **Türk Romanına Eleştirel Bir Bakış III**, İstanbul: B. 2, İletişim Ya. No. 277/45.
- Moran, B. (2001), **Türk Romanına Eleştirel Bir Bakış I**, İstanbul: B. 10, İletişim Ya. No. 19/2.
- Moran, B. (2001), **Türk Romanına Eleştirel Bir Bakış II**, İstanbul: B. 7, İletişim Ya. No. 108/24.
- Narlı, M. (2001), "30. Ölüm Yıldönümünde Orhan Kemal ve "Murtaza", **Varlık Dergisi**, 1126 (Temmuz): 69-74.
- Narlı, M. (2009), "Postmodern Roman ve Modern Gerçekliğin Yitimi", **Türkbilig**, 2009/18: 122-132.

- Nathan, R. (2013), "The Value of Literature as Object of Inquiry in Qualitative Research", **University of Toronto Quarterly**, 82 (1): 72-86.
- Ordine, N. (2018), **Faydasızlığın Faydası Manifestosu** (çev. Leyla Tonguç Basmacı), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniv. Ya. No. 621/17.
- Örkün, B. (2018), "Orhan Kemal'in Murtaza İsimli Romanını Foucault'nun Özne ve İktidar Kavramlarıyla Birlikte Okumak", **folklor/edebiyat**, 24, 93, 2018/1: 167-176.
- Özalp, İ. (1985), **Yönetim**, Eskişehir: Bayteş Ya.
- Özdağ, Ü. (2009), **İstihbarat Teorisi**, İstanbul: B. 3, Kripto Ya. Genel Ya. No. 2.
- Painter-Morland, M., Deslandes, G. (2014), "Gender and Visionary Leading: Rethinking "Vision" with Bergson, Deleuze and Guattari", **Organization**, 21 (6): 844-866.
- Phillips, N. (1995), "Telling Organizational Tales: On The Role of Narrative Fiction in The Study of Organizations", **Organization Studies**, 16 (4): 625-649.
- Pick, D. (2017), "Rethinking Organization Theory: The Fold, The Rhizome and The Seam Between Organization and The Literary", **Organization**, 24 (6): 800-818.
- Pospelov, Gennadiy N. (1985), **Edebiyat Bilmi I-II** (çev. Yılmaz Onay), Ankara: Bilim ve Sanat Ya. No. 9.
- Proust, M. (2016), **Kayıp Zamanın İzinde** (çev. Rosa Hakmen), İstanbul: YKY Ya.
- Shiller, R. J. (2021), **Anlatı İktisadı** (çev. Gülnihal Kafa), İstanbul: Albaraka Ya. No. 106/20: 37-43.
- Snow, C. P. (1999), **İki Kültür** (çev. Tuncay Birkan), Ankara: B. 2, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları No. 157.
- Solak, Ö. (2016), **Edebiyat Biliminin Disiplinlerarası İmkanları**, Ankara: Pegem Ya..
- Stahl, W. (1962), **Roman Science: Origins, Development and Influence to the Later Middle Ages**, Madison: University of Wisconsin Press.
- Stanzel, F. K. (1997), **Roman Biçimleri** (çev. Fatih Tepebaşı), İstanbul: Cizgi Ya.
- Tepebaşı, F. (2019), **Roman İncelemesi**, Konya: Çizgi Ya.
- Uğurlu, N. (1973), **Orhan Kemal'in İktisat Kahvesi**, İstanbul: Cem Ya.: 477.
- Uturgauri, S. (1989), **Türk Edebiyatı Üzerine** (çev. Atilla Özkırmı), İstanbul: Cem Ya.
- Yavuz, H. (2004), "Kant ile Murtaza", **Picus**, Eylül:57: 177-178.
- İnternet Adresleri:  
<http://www.lugatim.com/s/murtaza>  
<http://www.orhankemal.org/>  
<https://tez.yok.gov.tr>  
<https://www.aa.com.tr/tr/kultur-sanat/sosyal-gercekci-roman-yazari-orhan-kemal/1494853>.

### Ek 1: Orhan Kemal'in Eserleri

Edebiyata şiir ile başlayan, roman ve hikâyeye demir atan Orhan Kemal, romanlarında belli bir dönemi ve gerçekliği [oto-biyografik romanlar şeklinde] anlatır. İlk öykü kitabı "Ekmek Kavgası (1949) ve Küçük Adamın Notları" otobiyografik romanlardandır. "Babaevi (1949)" çocukluğunu,

ailesinin 1930 yıllardaki siyasal çalkantılar sonucu dağılmasını, hızla yoksullaşmaları, “Avare Yıllar (1950)” Adana’da zor koşullarda geçen gençlik yıllarını, fabrikalardaki işçiliğini, “Cemile”de (1952) Yugoslav göçmeni bir işçi kızla yaşadığı aşkı, evliliğinin ilk yıllarını, Adana’daki işçi mahalle yaşam mücadelesini anlatır. “72.Koğuş (1954)” cezaevi dönemini, yine eşzamanlı yayımlanan “Bereketli Topraklar Üzerinde (1954)” Adana’daki tarım ve fabrika işçilerinin dünyasını, ekmek parası mücadelesini, gurbet zorluklarını, “Avare Yıllar” ve devamı olan “Dünya Evi (1958)” ise evlenmesinin ardından göğüs germek zorunda kaldığı çetin mücadeleyi anlatır. “Vukuat Var (1959), Hanımın Çiftliği (1961), Eskici ve Oğulları (1962), Kanlı Topraklar (1963) ve Kaçak (1970)” Çukurova’daki yaşama ve çalışma düzeni farklı yönleriyle anlatır.

“Grev (1954), Arka Sokak (1956), Babil Kulesi (1957), Kardeş Payı(1957), Dünyada Harp Vardı (1963), Önce Ekmek (1968) gibi öykü kitapları ile Suçlu (1957), Serseri Milyoner (1957), Devlet Kuşu (1957), Gavurun Kızı (1957), Küçücük (1960), El Kızı (1960), Gurbet Kuşları (1962), Sokakların Çocuğu (1963), Bir Filiz Vardı (1965), Yalancı Dünya (1966), Evlerden Biri (1966), Sokaklardan Bir Kız (1968), Kötü Yol (1969)” romanları, sosyal gerçeklik kapsamında “ sosyal endişeleri sanat yolu ile anlatımları içerir. “Arkadaş Islıkları (1968)”, Küçük Adamın Notları kadar otobiyografik öğeler içerse de, gençlik yıllarından izler taşır. “Murtaza (1952)” romanı ise bu kurguların dışında, gece bekçisi tiplmesi ve trajikomik kişiliği ile müstakil bir yere sahiptir. Kısa öykü şeklinde yazılan Murtaza, daha sonra romana dönüşmüştür. Orhan Kemal’in, Murtaza romanındaki mizahi anlatımı “Müfettişler Müfettişi (1966), Üç Kağıtçı (1969)” ve ölümünden sonra yayımlanan “Tersine Dünya (1986)” adlı romanlarında da sürdürmüştür.

Şiir, roman, öykü, oyun ve senaryo olmak üzere toplam [yayınlanmış 27 romanı, 12 öykü kitabı, 5 oyunu; 9 tanesi filme alınmış 10 Senaryo] 53 edebi eseri, çeşitli dergilerde basılmış şiirleri ve 3 film uyarlaması bulunana Orhan Kemal, birçok roman ve öyküsü filme alınan ve sahneye dönemini aşan uyarlanan ender kişilerdendir. 1958’de “Kardeş Payı” ile Sait Faik Hikaye Armağani, 1967’de “72.Koğuş” ile Ankara Sanatsevenler Derneği “En İyi Oyun Yazarı”, 1969’da “Önce Ekmek”e Türk Dil Kurumu Öykü Ödülü ve ikinci kez Sait Faik Hikaye Armağani’ni kazanmıştır. Orhan Kemal’in 1963 yılında senaryo teknik terimlerini açıkladığı “Senaryo Tekniği” adlı bir kitabı da vardır. (daha geniş bilgi için bkz. Eyigün, 2006: 1-4)

Orhan Kemal hiçbir zaman benimsemediği ve dünya görüşünü içermeyen hikâyeler ve romanlar yazmamıştır. Her sabah ezanda kalkıp, öğleye kadar yazmaktan, öğle sonrası yazdıklarını satmak için Babiâli’ye gitmekten hep heyecan duymuştur. Ancak yazdıkları ile bir türlü geçim rahatlığına erişememiştir. Dergilerde çıkmaya devam eden hikâyeleri çok para kazandırmamıştır. Bu dönem yazdığı “Sarhoşlar (1951), Cemile (1952) ve Çamaşırcının Kızı (1951), Fabrika İnsanları (1952) yayınlanmıştır. Özellikle Vatan gazetesinde tefrika olarak yayımlanan Fabrika İnsanları, büyük bir romanın bir parçası olarak tasarlanan “Murtaza” ve 1953 yılında “Bereketli Topraklar Üzerinde”



önce Dünya gazetesinde yayınlanmış, daha sonra 1954'te kitap olarak basılmıştır. Aynı yıl "Grev" ve "72. Koğuş" yayımlanmıştır. 1956 yılında altı kitabı basıma hazır hale gelmiştir. "Dünya Evi" Dünya gazetesinde, "Hanımın Çiftliği" Vatan gazetesinde tefrika olmuştur, "Arka Sokak" Yeditepe Yayınları arasında çıkmıştır. Orhan Kemal'in yazdığı ve yayınladığı hikâye ve kitaplar, döneminde sakıncalı bulunarak izlenmiş ve bazen de kovuşturmayaya tabi tutulmuştur.

1957 yılında "Suçlu, Serseri Milyoner ve Babil Kulesi" hikaye kitapları basılmıştır. Yoksulluk ile mücadele eden fakir insanları, işçileri ve onların dertlerini anlattığı "Kardeş Payı hikayesi" ile Sait Faik Hikaye Ödülü'nü almıştır. 1954 yılında tefrika edilen "Vukuat Var" 1958 yılında kitap olarak basılmıştır. 1957 yılında Ulus gazetesinde tefrika edilen "Devlet Kuşu", 1958 yılında Aziz Nesin ve Kemal Tahir'in birlikte kurduğu "Düşün Yayınevi" tarafından yayınlanmıştır. "Devlet Kuşu" 1958 yılında basılmıştır. Roman 1961 yılında Memduh Ün tarafından "Avare Mustafa" adı ile sinemaya uyarlanmış, daha sonr, roman bir tiyatro oyunu olarak yazılmıştır. Orhan Kemal'in sahnelenmiş ilk oyunu olan "İspinozlar"a kaynak olmuştur. Orhan Kemal Devlet Kuşu romanını oyun haline getirip Şehir Tiyatrosu'na vermiştir. Oyun kitap olarak 1965 yılında "Varlık Yayınları" tarafından basılmıştır. Daha sonra "Murtaza'yı ve 72. Koğuş'u" oyunlaştırmıştır. Böylece, Orhan Kemal'in sahnelenmiş oyunları [İspinozlar, 72. Koğuş, Eskici Dükkanı, Bekçi Murtaza ve Kardeş Payı] 5'e yüklemiştir.

1950 yılların sonunda hareketlilik kazanan Türk sinemasında senaryo yazarlığı, geçim sağlama konusunda yeni bir olanak yaratmıştır. 1960 yılında "Küçüçük, Dünya Evi ve El Kızı" yayımlanmış, "Sokakların Çocuğu" Son Havadis gazetesinde tefrika edilmiştir. Lütfi Akad ile bir film senaryo çalışmasına bağlı yazılan "Gurbet Kuşları" kitap olarak 1962 yılında yayımlanmıştır. 1958 yılında "Eskici Dükkanı" olarak tefrika edilen roman ise, "Eskici ve Oğulları" adı altında 1962 yılında yayınlanmıştır. 1963 yılında Orhan Kemal'in "Sokakların Çocuğu, Kanlı Topraklar, Mahalle Kavgası ve Dünyada Harp Vardı" adlı dört kitabı birden basılmıştır. Bu arada kitapları ideolojik paralellik bulan SSBC dikkat çekmiş ve Rusça çevirileri yayınlanmıştır.

1965 yılında, İstanbul'un bir kenar mahallesinde yaşayan 17 yaşında bir genç kız Filiz'in [gerçek adı Ülkü olan] yaşam öyküsünü anlattığı "Bir Filiz Vardı" romanı basılmıştır. Roman, Orhan Kemal'in 1960'lı yıllarda gerçek yaşantısına bağlı kaleme alınmıştır. Bu nedenle roman Orhan Kemal'in otobiyografik romana dönüş yaptığı romanı olarak tanınmıştır. Bu roman fakir bir genç kızın bireysel trajedisinin, yaşanan bozuk toplumsal yapı ile birlikte ele almıştır. Gerçekte Orhan Kemal, Ülkü ile birlikte yaşama girişimi bulunsa da, çok sürmemiştir. Ancak bu durumdan vefakâr eşi oldukça sarsılmıştır.

1966 yılında "Murtaza'yı oyun olarak tekrar kaleme almış, "İşsiz (Hikaye), Evlerden Biri, Müfettişler Müfettişi" kitap olarak yayınlanmıştır. Bir dergide "Yeşilçam Sokağı" adıyla yayınlanmış olan eseri, "Yalancı Dünya" adıyla kitap olarak çıkmıştır.

Orhan Kemal, “72. Koğuş” oyununu 1966 yılında tamamlamıştır. Asaf Çiğiltepe'nin yönettiği Ankara Sanat Tiyatrosu 1967 Ocağında 72. Koğuş'u oynamıştır. Orhan Kemal aynı yıl “Arkadaş Islıkları” romanını bitirerek Cumhuriyet Gazetesi'ne vermiş, “Müfettişler Müfettişi” romanının ikinci cildine başlamış, “Eskici ve Oğulları” oyununu tamamlamıştır.

1966 yılında, “ihtilalci Sosyalizm” ithamı ile komünist yeraltı [hücre teşkilatı] çalışmaları kapsamında, TCK 141-142 maddelerine istinaden tutuklanmış, Sultanahmet cezaevine 36 gün kalmıştır. Gazetecilik, habercilik yapan Orhan Kemal, ancak ölümünden 3 yıl önce (1967) 2 odalı ev satın alabilmiştir. 1967 yazında iki kriz geçirmiş, 2 hafta hastanede yatmış, çıkmıştır. Yalova Kaymakamı [eski adıyla Balina, İspinozlar] adlı oyunu, 1968 yılında dönemin önemli tiyatrolarından Ulvi Uraz Tiyatrosu'nda sahnelenmeye başlamış, hatta Boyacı Bayram rolünü Orhan Kemal oynamıştır. 1968'de, “Önce Ekmek, Arkadaş Islıkları, Sokaklardan Bir Kız” yayımlanmıştır. Ankara Sanat Tiyatrosu'nda 372 kez temsil edilen “72. Koğuş” oyunu ile Orhan Kemal “Yılın En Başarılı Oyun Yazarı” seçilmiştir. 1968 yılında birkaç ameliyat geçiren Orhan Kemal, 1969 yılında yinelenen hastalığı nedeni ile bir ay kadar tekrar hastanede yatmak zorunda kalmıştır. Nisan 1969 yılında, “Eskici ve Oğulları” Ankara Sanat Tiyatrosunda “Eskici Dükkanı” adıyla sahnelenmiştir. “Önce Ekmek”, Sait Faik Hikaye Armağanını kazanmış, yine aynı yıl “Murtaza” romanı genişletilmiş olarak tekrar basılmıştır.

1969 yılında Sovyet Yazarlar Birliği'nin davetlisi olarak eşiyle birlikte Moskova'ya gitmiştir. Orada bir kanama geçirmiş ve hastaneye kaldırılmıştır. Doktorlar en az bir kaç ay kalıp tedavi görmesi gerektiğini kendisine bir raporla bildirmelerine rağmen, Orhan Kemal tedavisi bitmeden İstanbul'a dönmüştür. Ankara Sanat Tiyatrosu Ekim 1969 yılında “Orhan Kemal'e Saygı Haftası” düzenlemiştir. Aynı yıl Cumhuriyet gazetesinde “Üç Kağıtçı” tefrika edilmiş ve “Kötü Yol” romanı kitap olarak yayımlanmıştır. Orhan Kemal, Sait Faik Hikaye Armağanını kazanan “Önce Ekmek”, adlı hikaye kitabıyla bu kez de “Türk Dil Kurumu'nun Hikaye Ödülü”nü almıştır.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
03.18.2022 / 18.03.2022Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.03.2022 / 03.06.2022

## OECD ÜLKELERİNİN MAKROEKONOMİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN KÜMELENMESİ: PANDEMİ DÖNEMİ VE PANDEMİ ÖNCESİ DÖNEM KARŞILAŞTIRMASI

### CLUSTERING OF OECD COUNTRIES IN ACCORDANCE WITH MACROECONOMIC VARIABLES: COMPARISON OF PANDEMIC AND PRE-PANDEMIC PERIOD

Turan KOCABIYIK<sup>1</sup>, Meltem KARAATLI<sup>2</sup>, Aykan Burak BOLAT<sup>3</sup>

**ÖZ:** Dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını ülkelerin ekonomik ve finansal göstergelerinde önemli değişimlere neden olmuştur. Çalışma OECD ülkelerinin, COVID-19 öncesi ve COVID-19 döneminde çeşitli makroekonomik değişkenler etkisinde, ortaya koyduğu kümelemeyi gösteren bir çalışmadır. Çalışmada OECD kurucu üyeleri incelenmiştir. Araştırma kapsamında ülkelerin enflasyon oranları, işsizlik oranları, dolar kurları, faiz oranları, borsa endeksleri ve ihracatın ithalatı karşılama oranları kullanılan değişkenlerdir. Çalışma kapsamında 2017-2020 dönemi dikkate alınmıştır. 2017-2019 dönemini kapsayan süreç salgın öncesi ve pandeminin başladığı günden çalışmanın başladığı güne kadar olan 2020 yılının ilk 8 aylık periyodu ise salgın dönemi süreci olarak ele alınmıştır. Kümeleme için Beklenti Maksimizasyonu Algoritması kullanılmıştır. İstatistiki testler yardımıyla kümeleme sonuçları arasında anlamlılık düzeyi incelenmiştir.

Bulgulara göre COVID-19 öncesi dönemde 4 küme oluşmuştur. Bu kümelerden birincisinde Yunanistan ve İspanya birlikte kümelenebilir. İkinci kümede ABD, İngiltere, Fransa, İsveç, İtalya, İzlanda, Kanada, Lüksemburg ve Portekiz yer almıştır. Üçüncü kümede Türkiye tek başına yer almış ve diğer ülkelerden ayrılmıştır. Son kümede Almanya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Hollanda, İrlanda, İsviçre ve Norveç yer almıştır. Pandemi dönemine ilişkin kümeleme sonuçlarına göre birinci kümede Belçika, Lüksemburg yer alırken ikinci kümede iki ülke İspanya ve Yunanistan yer almaktadır. Yunanistan İspanya kümelenebilir hem pandemi öncesi dönemde hem de pandemi döneminde aynıdır. Üçüncü kümede İzlanda ve Türkiye yer alırken son küme diğer 14 ülkeden oluşmaktadır.

**Anahtar Kelimeler :** Veri Madenciliği, Kümeleme, OECD, Ekonomi, Beklenti-Maksimizasyonu Algoritması.

**ABSTRACT:** The global epidemic of COVID-19, which affected the whole world, caused significant changes in the economic and financial indicators of countries. This study is a study showing the clustering of OECD countries under the influence of various macroeconomic variables in the pre-COVID-19 period and during the COVID-19 period. In the study, the founding members of the OECD were examined. Within the scope of the research, the inflation rates of the countries, unemployment rates, dollar currency rates, interest rates, stock market indices, export-import coverage ratios are the variables used. Within the scope of the study, the period of 2017-2020 was taken into account. The period covering the period of 2017-2019 is before the epidemic and the first 8-month period of 2020, from the start of the pandemic to the day of the start of the work, is considered as the epidemic period. The Expectation Maximization Algorithm was used for clustering. In addition, with the help of statistical tests, it was examined whether there were statistically significant differences between clustering results.

According to the findings, four clusters were formed in the pre-COVID-19 period. In the first of these clusters, Greece and Spain were clustered together. The second cluster included the USA, England, France, Sweden, Italy, Iceland, Canada, Luxembourg, and Portugal. In the third cluster, Turkey took place alone and differentiated from other countries. In the last cluster, Germany, Austria, Belgium, Denmark, Netherlands, Ireland, Switzerland, and Norway took place. According to the clustering results for the pandemic period, Belgium and Luxembourg are in the first cluster, while Spain and Greece are in the second cluster. The Greece Spain cluster is the same both in the pre-pandemic period and during the pandemic period. While Iceland and Turkey are in the third cluster, the last cluster consists of 14 other countries.

**Keywords:** Data Mining, Clustering, OECD, Economics, Expectation- Maximization Algorithm.

1. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, turankocabiyyik@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3651-206X>

2. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, meltemkaraatli@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7403-9587>

3. Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Dr. Programı, bolat.aykan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0259-9614>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

In this study, a clustering study was carried out by considering two periods, pre-epidemic and post-epidemic, in order to see the change in the economic and financial structure of countries caused by the COVID-19 global epidemic, which affected the whole world. While discussing the damage caused by the epidemic for countries, the authorities continue to make statements that this epidemic will not be the last, and that the world should get used to such epidemics. Therefore, in this study, the clustered countries before and after the epidemic were examined and it was tried to determine their economic and financial situation. It was thought that it could be a guide in terms of revealing countries with similar structures and taking precautions beforehand in such epidemics that may occur in the future.

### Research Questions

With this study, it has been tried to examine how countries can differentiate from other countries with the policies they implement. The effects of the variables included in the research on the formation of clusters will be examined. In addition, it is a matter of curiosity to what extent the pandemic affects countries.

### Methodology

In the study, the founding members of the OECD were examined. Within the scope of the research, the inflation rates of the countries, unemployment rates, dollar rates, interest rates, stock market indices, and export-import coverage ratios are the variables used. The data set used in the study covers the period of 2017-2020. The period covering the period of 2017-2019 is before the epidemic and the first 8-month period of 2020, from the start of the pandemic to the day of the start of the work, is considered as the epidemic period. Expectation-Maximization Algorithm was used for clustering. In addition, with the help of statistical tests, it was examined whether there were significant differences between clustering results.

### Results and Conclusions

According to the findings, 4 clusters were formed in the pre-COVID-19 period. In the first of these clusters, Greece and Spain were clustered together. The second cluster included the USA, England, France, Sweden, Italy, Iceland, Canada, Luxembourg and Portugal. In the third cluster, Turkey took place alone and differentiated from other countries. In the last cluster, Germany, Austria, Belgium, Denmark, Netherlands, Ireland, Switzerland and Norway took place. According to the clustering results for the pandemic period, Belgium and Luxembourg are in the first cluster, while Spain and Greece are in the second cluster. The Greece Spain cluster is the same both in the pre-pandemic period and during the pandemic period. While Iceland and Turkey are in the third cluster, the last cluster consists of 14 other countries.

Although COVID-19 seems like a health problem, it is not a health problem on its own but has turned into a trauma that has very important economic consequences and affects the whole world. In order to get rid of these effects or to minimize them, country governments have taken very important decisions. Some of these are direct or indirect assistance to workplaces that cannot work due to the pandemic, suspension of dismissals so that employees can protect their jobs, postponement of payments, monetary expansion practices, and tax amnesty. These decisions differed from country to country. Therefore, the results also differed from country to country.

In this research, first of all, it is revealed how the countries are grouped in the center of the clustering, that is, the variables included in the research, which are formed by the policies of the OECD countries for many years. With the help of variables, it has been tried to reveal how the policies implemented by the countries and the decisions they made give economic and financial results. This determination was made not only for the pre-COVID-19 period but also for the COVID-19 period. It was also tried to reach the results of the practices put forward in this period. According to the findings related to the pre-COVID-19 period covering the years 2017, 2018, and 2019, which we can call the first period of the research data set, Turkey is differentiated from all OECD founding countries and clustered alone. This situation shows us that the policies implemented by Turkey alone cause disintegration. Two countries with similar socio-economic structures, Spain and Greece, formed another cluster, while two more clusters with almost equal members were formed. In the third cluster, the world's largest economies such as the USA, England, France, Italy, and Canada were accompanied by Sweden, Iceland, Luxembourg, and Portugal. The last cluster consisted of only European countries. In this cluster, Germany was accompanied by Austria, Belgium, Denmark, the Netherlands, Ireland, Switzerland, and Norway. When we come to the pandemic period, the first detection is that Spain, Greece cluster is protected. In addition, Turkey did not separate here alone, Iceland took place next to it. Another two-element cluster consists of Belgium and Luxembourg. The most striking cluster in this period is the fourth cluster. Because this cluster consists of all other countries. In other words, there are 14 countries in this cluster. All developed countries are included in this cluster. From the point of view of Turkey, it diverged from developed countries in both periods. A benchmark can be offered to policymakers and practitioners at this point. In terms of all countries; In order to determine which policies should be applied in financial and economic terms, it is necessary to take a good photo of the current picture. It is thought that this study can contribute to revealing this.

## 1. GİRİŞ

Dünya geçirdiği gelişim evreleri sonucunda bilgi depolamanın önemini keşfetmiştir. Özellikle son yüzyılda depolanan bilgiler belirli bir zaman içerisinde yoğunlar haline gelmiştir. Bu bilgilerden yararlanarak anlamlı çıkarımlar yapmak veri madenciliğinin temel amacıdır. Veri madenciliği hemen hemen her alanda kullanılmaktadır. Veri madenciliği tahminleme, sınıflandırma, birliktelik analizi ve kümeleme gibi çalışmalarda kullanılabilir.

Bu çalışmada tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 küresel salgınının ülkelerin ekonomik ve finansal yapısında meydana getirdiği değişimi görebilmek için salgın öncesi ve salgın sonrası olmak üzere iki dönem dikkate alınarak bir kümeleme çalışması gerçekleştirilmiştir. Salgının ülkeler açısından yarattığı tahribat tartışılırken, yetkililer bu salgının son olmayacağı, dünyanın bu tip salgınlara alışması gerektiği ile ilgili açıklamalar yapmaya devam etmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmada salgın öncesi ve sonrasında kümelenen ülkeler incelenerek ekonomik ve finansal açıdan ne durumda oldukları tespit edilmeye çalışılmış, benzer yapıda olan ülkelerin ortaya çıkarılması ve gelecekte de meydana gelebilecek bu tip salgınlarda ülkelerin önceden tedbir alabilmesi açısından rehber olabileceği düşünülmüştür. Tablo 1’de araştırmaya dahil edilen ülkelerin pandemi verilerinden vaka ve ölüm sayıları ile nüfus bilgileri sunulmuştur. Tabloda yer alan veriler toplam vaka sayısına göre en çok ölümün gerçekleştiği ülkeler sıralaması şeklinde verilmiştir. Toplam vaka sayısına göre en çok ölüm ABD’de gerçekleşmiştir. Türkiye araştırmaya dahil edilen 20 ülke içinde 9. sırada yer almıştır.

**Tablo 1.** Seçili OECD Ülkeleri İçin Mayıs 2022 İtibarıyla COVID-19 Verileri

Sıra No	Ülke	Toplam Vaka	Toplam Ölüm	T. Ölüm / T. Vaka	Nüfus	T. Ölüm / T. Nüfus
1	ABD	85.711.442	1.031.259	1,203%	334.691.730	0,308%
2	Kanada	3.864.265	40.980	1,060%	38.371.109	0,107%
3	İtalya	17.373.741	166.542	0,959%	60.292.878	0,276%
4	Yunanistan	3.442.963	29.784	0,865%	10.326.317	0,288%
5	İspanya	12.326.264	106.341	0,863%	46.789.194	0,227%
6	Birleşik Krallık	22.277.696	178.465	0,801%	68.563.779	0,260%
7	Belçika	4.147.568	31.727	0,765%	11.685.486	0,272%
8	İsveç	2.507.948	18.944	0,755%	10.218.954	0,185%
9	Türkiye	15.070.000	98.955	0,657%	86.063.945	0,115%
10	Portekiz	4.066.674	22.583	0,555%	10.140.214	0,223%
11	Almanya	26.280.221	139.132	0,529%	84.293.101	0,165%
12	Fransa	29.462.998	148.129	0,503%	65.548.011	0,226%
13	İrlanda	1.561.632	7.271	0,466%	5.042.618	0,144%
14	Lüksemburg	244.182	1.073	0,439%	645.332	0,166%
15	Avusturya	4.248.507	18.651	0,439%	9.104.068	0,205%
16	İsviçre	3.650.661	13.948	0,382%	8.774.917	0,159%
17	Hollanda	8.081.992	22.314	0,276%	17.206.926	0,130%
18	Norveç	1.432.831	3.141	0,219%	5.501.811	0,057%
19	Danimarka	2.983.292	6.350	0,213%	5.830.968	0,109%
20	İzlanda	187.664	153	0,082%	345.452	0,044%

<https://www.worldometers.info/coronavirus/>, (25.05.2022).

Çalışma ile ülkelerin uyguladıkları politikalarla diğer ülkelerden nasıl ayrışabilecekleri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya dahil edilen değişkenler; enflasyon oranları, işsizlik oranları, dolar kurları, faiz oranları, borsa endeksleri ve ihracatın ithalatı karşılama oranlarının kümelerin oluşmasındaki etkileri incelenmiştir.

Literatürde yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde; Tekin (2020) pandemi döneminde OECD ülkelerinin sağlık göstergeleri ve finansal göstergelerini beraber incelemiş ve hiyerarşik kümeleme analizi kullanmıştır. Bu çalışmayla benzerlik gösteren kısım finansal göstergelerin incelendiği kısımdır. Araştırmada finansal göstergeler Ocak 2020 ve Nisan 2020 dönemini yansıtmakla beraber ülkelerin hisse senedi endeksleri, tüketici fiyat endeksleri, ekonomik beklenti endeksleri ile tüketici güven endeksi değişken olarak kullanılmıştır. Demircioğlu ve Eşiyok (2020) çalışmalarında OECD ve AB üye ülkelerinin COVID-19 salgınına ilişkin süreçte; vaka sayısı, ölüm sayısı, doktor sayısı gibi sağlık alanına ilişkin göstergelere yer vermişler ve kümeleme yapmışlardır. Küçükefe (2020) çalışmasında COVID-19 salgınının OECD ülkeleri ve Çin'in çeyrek dönemlik gayrisafi yurt içi hasıla rakamları ve ölüm oranları üzerine etkisine ilişkin bir kümeleme analizini yapmıştır. Karşılaştırmalı değerlendirmelerini sunmuştur. Yapılan bu çalışmalar ekonomik açıdan dünyada büyük bir daralmaya sebep olan COVID-19 salgını temelinde yapılmıştır. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan ise kümelenebilir etkileyen bağımsız değişkenlerin hem finansal hem de iktisadi değişkenlerden oluşmasıdır. Ayrıca hem pandemi dönemi hem de öncesi dönem incelenmiş ve pandeminin etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunlara ek olarak çalışmada sadece genel olarak ülkelerin nasıl bir kümeleme oluşturduğu değil Türkiye'nin bu kümeler içerisinde nasıl konumlandığı da incelenmiştir. Çalışmanın bu yönleriyle literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde veri madenciliği, kümeleme analizleri, literatür taraması, analiz ve sonuç bölümlerine yer verilmiştir.

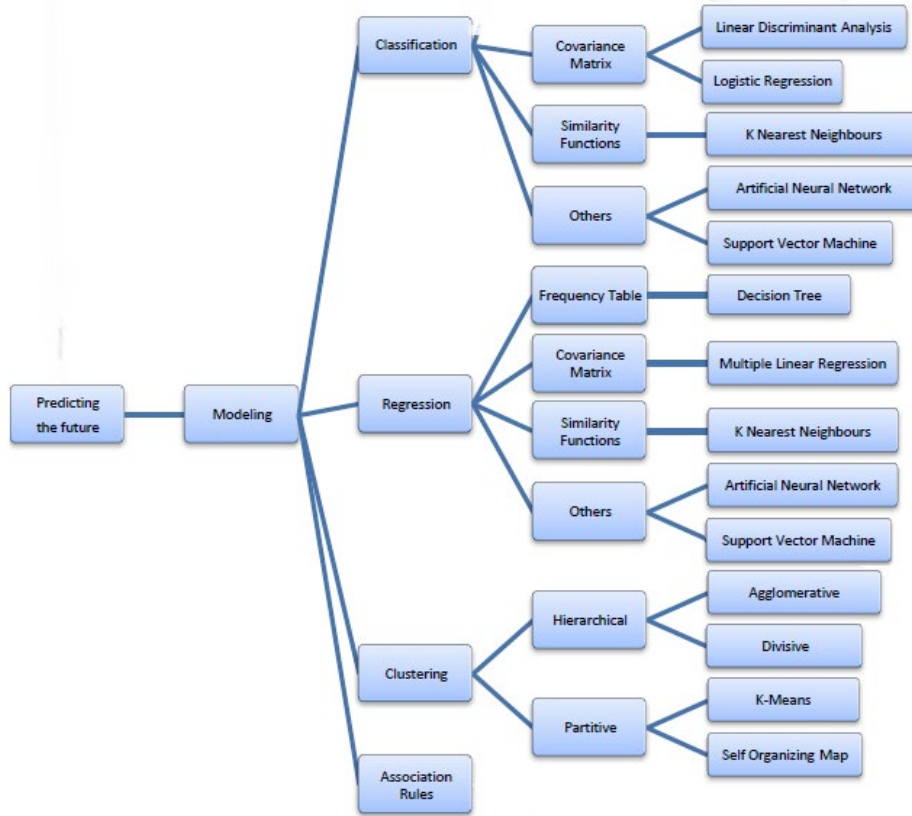
## **2. VERİ MADENCİLİĞİ**

Veri madenciliği; büyük miktarlarda bilgi yığınları içerisinde çeşitli kalıplar ile çerçevesiz olan veri kümelerinin keşfedilebildiği süreçler bütünü olarak ifade edilebilir. Büyük miktardaki veriler çeşitli veri tabanları, web gibi bazı devasa veri havuzlarından oluşabilir (Han, vd., 2012).

Veri madenciliği, yaratmış olduğu mekanik işleyiş ön yargısının ardında aslında belirli süreçler ve organik bir dokunuşun kesişim kümesinden meydana gelmektedir. Daha açık ifadeyle birtakım verileri toplama süreciyle başlayarak çeşitli uygulama yöntemlerini izleyen bir işleyiş sürecine sahiptir. Ancak bu işleyiş süreci her ne kadar yüksek seviyede mekanik gözükse bile aslında sürecin sadece veri toplama kısmında değil aynı zamanda analizler sonucunda ortaya konulan verilerin anlamlandırılması ve doğru bir şekilde yorumlanması işlemi insana ve pek tabii araştırmacının donanımına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Seyrek ve Ata, 2010).

Veri madenciliği uygulamalarında ise ana hatlarıyla üç farklı tipte uygulama mevcuttur. Bunlar; sınıflandırma analizi ve regresyon uygulamaları, kümeleme analizi uygulamaları ve birliktelik analizi uygulamaları şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada kümeleme analizi yapıldığı için ilgili uygulamanın kavramsal açıdan tanımlanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Buna ek olarak kümeleme analizinin de içinde bulunduğu bazı temel modellemelere değinen görsel ise Şekil 1’de sunulmuştur. Bu şekle göre sınıflandırma, regresyon, kümeleme ve birliktelik kuralı analizleri yapılabilmektedir.

Şekil 1. Veri Madenciliği Modelleri



Kaynak: Data Mining Map, 2021

Veri madenciliğine dair yapılmış olan ve literatürde gözlemlenebilen çalışmalardan yapılan çıkarımla kümeleme teknikleri beş ana başlık altında toplanabilir. Bu başlıklar şunlardır:

- Hiyerarşik Kümeleme
- Yoğunluğa Dayalı Kümeleme
- Bölümleyici Kümeleme
- Izgara temelli Kümeleme
- Olasılık Temelli Kümeleme

(Ömürbek, vd., 2020).

Sayılan bu tekniklere ilave olarak son dönemlerde model tabanlı kümeleme yöntemleri de var olan kümeleme yöntemleri arasına eklenmiştir.

## **2. KÜMELEME ANALİZİ**

Kümeleme analizi tek bir analizden ziyade içerisinde birden çok analiz barındıran bir yöntemdir. Kümeleme analizi büyük veri yığınları içerisinde belirli özelliklere göre verileri ayıran daha açık ifadeyle aralarında fazlaca doğal ortaklık bulunan çok sayıda verinin çeşitli küme sınırları çizilerek gruplandırılması ya da bölümlenme işlemi olarak ifade edilir (Hervada-Sala ve Jarauta-Bragulat, 2004). Kümeleme analizi Şekil 1 incelendiğinde görülecektir ki iki temel başlığa ayrılmaktadır. Bu başlıklar hiyerarşik kümeleme analizi ve hiyerarşik olmayan analizler şeklindedir. Araştırmada kümeleme analizi yapmak için kullanılan algoritma EM algoritması ise model temelli kümeleme çatısı altında yer almaktadır.

### **2.1. Model Temelli Kümeleme**

Model temelli kümeleme yönteminde kümeler oluşturulurken standart istatistiklere dayalı bir şekilde ilgili küme adedi belirlenmektedir. Bahsedilen standart istatistiğin hesaplanması sürecinde gürültü ve aykırı değerlerde hesaplamaya dâhil edilir. Bu durum hesaplanan standart istatistiğin güçlü olmasını sağlamaktadır. Standart istatistikteki büyük sorun küme sayısını belirleme üzerine kurgulanmıştır. Ancak bu modelde gürültü ve aykırı değerlerin işlemler sürecine dâhil edilmesi ile bu yöntem oldukça güçlü bir hale getirmiştir (Kokate, vd., 2018). Beklenti maksimizasyonu (EM) algoritması da model temelli kümeleme yöntemlerinin içerisinde yer alan algoritmalarından bir tanesidir. Çalışmada EM algoritması kullanıldığı için aşağıda açıklamasına yer verilmiştir.

### **2.2. Beklenti Maksimizasyonu (EM) Algoritması**

EM algoritması aslında expectation maximization kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Burada “E” ile anlatılmak istenen beklenti iken “M” ile aktarılmak istenen ise maksimizasyon kısmının tanımlanmasıdır. Bu algoritmada ilk adım “E” adımı ile oluşurken ikinci adım “M” adımı ile oluşmaktadır. Aynı zamanda bu algoritma belirli bir regresyon denklemi elde edene kadar sürekli olarak tekrarlayan bir algoritmadır (Baygül, 2007).

EM algoritması günümüzde popüler olarak kullanılan doğal algoritmalarından birisi olmakla beraber bu algoritmanın uygulamada çokça tercih edilmesinin sebeplerinden bir tanesi de eksik olan verilerle yapılan çalışmalarda en iyi sonuç vermesidir. EM algoritmasının tercih edilme sebebi olarak sadece eksik veya tam olmayan verilerle çalışma şeklinde ifade etmek, eksik bir yaklaşım olabilir. Bu faktöre ek olarak EM algoritmasının değişkenlerin ortalamalarının alınması gereken durumlarda net sonuçlar sağlayabilen bir algoritma olduğunu da vurgulamak gerekmektedir (Yazıcı, 2005).



### 3. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde literatürde veri madenciliği alanında yapılmış olan çalışmalardan bir kısmı Tablo 2’de verilmiştir. Çalışmalar tarih sırasına göre sunulmuştur. Hem yerli hem de yabancı eserler incelenmiştir.

**Tablo 2.** Literatür Taraması

Yazar - Yıl	Çalışmanın Başlığı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
Jessie P.H. Poon (2003)	Uluslararası Finans Merkezlerinde Sermaye Piyasalarının Hiyerarşik Eğilimleri	1980-1999 arasında hiyerarşik kümeleme metodu kullanılarak 3 küme ile dünya kentlerinin sermaye piyasaları incelenmiştir.	Dünya finans başkentleri arasında hiyerarşik eğilimin güçlendiğine dair kanıtlar ortaya konulmuştur. Hiyerarşik düzende New York ve Londra'nın yön veren şehirler olduğu tespit edilmiştir.
Münevver Turanlı Ünal H. Özden Serdar Türedi (2006)	Avrupa Birliği'ne Aday ve Üye Ülkelerin Ekonomik Benzerliklerinin Kümeleme Analiziyle İncelenmesi	Avrupa Birliği üye ülkeleri ile aday üye ülkeler arasında var olan ekonomik benzerlikleri ortaya koymak ve aday ülkelerin üye olmak için yeterli olup olmadıklarını anlamlandırmaktır.	Avrupa Birliği üye ülkeleri ekonomik güç bakımından iki kümeye ayrılmıştır. Her kümeye dahil olan ülkeler tanıtılmış ve ilgili yorumlar yapılmıştır.
Hüdaverdi Bircan Metin Zontul ve Ahmet Gürkan Yüksek (2006)	Som Tipinde Yapay Sinir Ağlarını Kullanarak Türkiye'nin İhracat Yaptığı Ülkelerin Kümeleneşine Üzerine Bir Çalışma	SOM tipinde yapay sinir ağları kullanılarak Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelerin kümeleneşine amaçlanmıştır.	İhracat modelinde 14 küme elde edilmiştir ve çeşitli farklı bulgulara ulaşılmıştır.
Bülent Öz, Sami Taban ve Muhsin Kar (2009)	Kümeleme Analizi ile Türkiye ve AB Ülkelerinin Beşeri Sermaye Göstergeleri Açısından Karşılaştırılması	Eğitim, sağlık ve işgücü alanlarını kapsayacak şekilde Türkiye ve AB ülkelerinin kümeleme analizi ile ilişkilerinin karşılaştırılması	Yapılan analizlerde her üç alan (eğitim, sağlık ve işgücü) için, Türkiye'nin eski ve yeni üyelere benzemediği ortaya çıkmıştır.
Mehmet Emin Karabayır ve Murat Doğanay (2010)	Kümeleme Analizi ile Portföy Seçimi: İMKB-100 Endeksi Üzerine Bir Çalışma	Risk getiri kıstaslarına göre İMKB-100'de yer alan şirketleri kümeleme	İşletmeler 10 farklı kümeye ayrılarak rasyonel yatırım için birden fazla seçenek yolu sunulmuştur. Belirlenen 7 ekonomik performans kıstasına göre bu
Seval Mutlu Çamoğlu, Gönül Yüce ve Merter Akıncı (2010)	2008 Küresel Finansal Kriz ve Türkiye: Makro Ekonomik Göstergelerin Kümeleme Yöntemi ile Analizi	2008 finansal krizinin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler nezdinde ve Türkiye'nin de dahil olduğu kapsamda etkilerinin kümeleme analizi ile incelenmesi amaçlanmıştır.	değişkenlerden bir kısmı için belirlenen başarı kıstasına dahil olan Türkiye bir kısım değişken için başarı sınırına dahil olamamıştır.

<b>Ayşen Altun Ada (2011)</b>	Kümeleme Analizi ile AB Ülkeleri ve Türkiye'nin Sürdürülebilir Kalkınma Açısından Değerlendirilmesi	Ekonomik, sosyo-politik ve çevresel sürdürülebilirlik kavramları çerçevesinde Türkiye'nin AB ülkeleri ile hangi küme içerisinde yer aldığını tespit etmek. Değişen zaman serisi verilerini kümeleme yöntemlerindeki farklı algoritmalarla küme oluşturarak değerlendirilmek amacıyla ortaya çıkmıştır.	Türkiye'nin genel anlamda sürdürülebilirlik çerçevesinde AB'den uzak olmadığı ve kümeleme içinde kendine yer bulduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Fan Cai, Nhien-An Le-Khac ve M-Tahar Kechadi (2012)</b>	Finansal Veri Analizi için Kümeleme Yaklaşımı: Bir Anket Çalışması	Weka paket programında çeşitli algoritmaların karşılaştırılması	Çalışmanın sonucunda yoğunluğa dayalı kümeleme yönteminin finansal veriler için her zaman çok uygun olmayabileceği bulunmuştur.
<b>Narendra Sharma, Aman Bajpai ve Mr. Ratnesh Litoriya (2012)</b>	Weka paket programında çeşitli kümeleme algoritmalarının karşılaştırılması	Çok kriterli karar verme temelli bir yaklaşım ile finansal risk analizi alanında popüler olarak kabul edilen algoritmaları sıralama amaçlanmıştır.	Weka paket programı üzerinden çeşitli algoritmaların karşılaştırılıp değerlendirilmesi yapılmıştır.
<b>Gang Kou-Yi Peng-Guoxun Wang (2014)</b>	MCDM yöntemlerini kullanarak finansal risk analizi için kümeleme algoritmalarının değerlendirilmesi	Ekonomik özgürlük endeksi verileri baz alınarak OECD ülkelerinin kümelenebilirliği	Çok kriterli karar verme temelli yaklaşımın kümeleme algoritmalarındaki etkinliği incelenmiştir.
<b>Sinem Güler Kangallı-Umut Uyar-Selçuk Buyrukoğlu (2014)</b>	OECD Ülkelerinde Ekonomik Özgürlük: Bir Kümeleme Analizi	Çalışmada Türkiye ve Ortadoğu ülkelerinin yaşanan bölgesel siyasi konjonktür de göz önüne alınarak yapısal olarak benzerlikleri kümeleme analizi ile ölçülmek istenmiştir.	Çalışma sonucunda OECD ülkeleri 3 kümeden oluşan özgürlük ve gelişmişlik kümelenmesi ortaya konulmuştur.
<b>Kemal Kağan Turan, Çiğdem Özarı-Esra Demir (2016)</b>	Kümeleme Analizi ile Türkiye ve Ortadoğu Ülkelerinin Ekonomik Göstergeler Açısından Karşılaştırılması	Şanghai birliği üye ülkeleri ile Türkiye arasındaki ekonomik değişkenler bakımından ilişkinin hiyerarşik kümeleme analizi ile incelenmesi	Dönemlere ayrılan analizler sonucunda ilgili dönemlerde çeşitli etkenlerden kaynaklı ülkeler farklı kümeler içerisinde yer almış ve bu ülkeler tespit edilmiştir.
<b>Mustafa Çalışır-Güden Şensoy (2018)</b>	Türkiye'nin Şanghai İş Birliği Örgütü ile Entegrasyon Olasılığının Ekonomik Veriler Açısından İncelenmesi: Kümeleme Analizi	Hisse senetlerinin geçmiş fiyat verilerine göre kümeleme analizine tabi tutulduğunda aynı sektör içerisinde yer alıp almadığı sorusuna cevap aranmıştır	Şanghai üye ülkeleri ile Türkiye arasında yapılan analizler sonucunda benzerlikler belirlenmiştir.
<b>Sümevra Gazel-Veli Akel (2018)</b>	Borsa İstanbul'da Sektör Sınıflandırmasının Kümeleme Analizi ile Belirlenmesi		Bazı hisse senetlerinin BIST100'deki sektör sınıflandırmasına benzer bir şekilde kümelendiği ortaya konulmuştur.

<b>Faruk Takaoğlu (2019)</b>	K-Means ve Hiyerarşik Kümeleme Algoritmanın Weka ve Matlab Platformlarında Karşılaştırılması	Weka ve Matlab programlarında K means ve Hiyerarşik kümeleme algoritmalarının karşılaştırılması yapılmıştır. Kripto para piyasasındaki bilinmezliği minimize etmek amacıyla 20 Haziran 2019 ile 02 Nisan 2020 tarih aralığında belirlenen kripto paraların kümelendiği	Algoritmaların her iki paket programda da üstünlük ve kısıtları ile ilgili bilgileri aktarılmıştır. Bitcoin diğer alt coinlerden farklı kümelendiği ve çalışmada pandemi öncesi ve sonrası dönemde önemli farklılıkta bir kripto para kümelendiği ortaya çıkmamıştır.
<b>Mehmet Yılmaz-Okan Dağ-Turan Kocabiyik (2020)</b>	Güncel Gelişmeler Işığında Kripto Paraların Kümelendiği	Türkiye’de yer alan 49 havalimanının kümelendiği	5 küme oluşturulmuş ve Borda sayım yöntemi ile kümeler puanlanmıştır.
<b>Nuri Ömürbek-Okan Dağ-Hande Eren (2020)</b>	EM Algoritmasına Göre Kümelendiği Havalimanlarının Borda Sayım Yöntemi ile Değerlendirilmesi COVID-19 Pandemisi Döneminde Ülkelerin COVID-19, Sağlık ve Finansal Göstergeler Bağlamında Sınıflandırılması: Hiyerarşik Kümeleme Analizi	Test başına vaka, ölüm sayıları, bazı finansal göstergeler kullanılarak salgın dönemine ilişkin kümeleme analizi yapılmıştır.	İlgili değişkenlerle çeşitli şekillerde kümelemeler yapılmış ve salgın dönemine dair yorumlamalar ortaya konulmuştur.
<b>Ibrahim Arpacı, Shadi Alshehabi, Mostafa Al-Emran, Mahmoud Khasawneh, Ibrahim Mahariq, Thabet Abdeljawad ve Aboul Ella Hassanien (2020)</b>	COVID-19 salgın dönemi twitter verilerinin Evrimsel Kümeleme metodu ile analizi	43 milyon tweet (22-30 Mart arasında) halkın COVID-19 üzerindeki ilgisinin kümeleme metodu ile analizi yapılmıştır.	Birçok insanın ölüm, test, sosyal mesafe gibi anahtar kelimeleri kullandığı ve sosyal medyanın etkisinin insan davranış ve psikolojisi üzerine etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan kümeleme analizinde kümelerin kullanılan tüm değişkenler açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiş ve küme performansları incelenmiştir.
<b>Hande Eren - Nuri Ömürbek (2021)</b>	OECD Ülkelerinin Lojistik Performansları Açısından Kümelendiği	6 farklı kriter kullanılarak OECD ülkelerinin performansları açısından kümelere ayrılması amaçlanmıştır.	

#### 4. OECD ÜLKELERİNİN EM ALGORİTMASI İLE KÜMELENMESİ

Çalışmanın bu kısmında araştırma kapsamında kullanılan veri seti, yöntem ve bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.1. Veri Seti

Bu çalışmada kurucu OECD ülkeleri olarak adlandırılan ve toplamda 20 ülkeden oluşan grup kümeleme analizine dahil edilmiştir. OECD ülkelerine gün geçtikçe ve ekonomik dengeler değiştikçe

yeni üyeler katılmaktadır. Ancak bu çalışmada Türkiye'nin de içinde bulunduğu OECD'nin kurucu üyeleri analize dahil edilmiştir. Bu ülkeler; Türkiye, ABD, Avusturya, Kanada, Fransa, Hollanda, Lüksemburg, Almanya, İtalya, İngiltere, Belçika, Danimarka, İrlanda, Yunanistan, İsviçre, İsveç, İspanya, İzlanda, Norveç ve Portekiz'dir.

**Tablo 3.** Araştırma Kapsamında Kullanılan Veri Setine İlişkin Bilgiler

Kümelenecek Ülkeler	Değişkenler	Değişkenlerin Frekansı	Tarih Aralığı	Kaynak
Türkiye				
ABD				
Avusturya				
Kanada				
Fransa				
Hollanda				
Lüksemburg	Enflasyon oranı (eo)		2017-2020	
Almanya	İşsizlik oranı (io)			
İtalya	Dolar kuru (dk)		2017-2019	OECD
İngiltere	Faiz oranı (fo)	Aylık	(Pandemi Öncesi Dönem)	Statistics
Belçika	Borsa endeksi (be)			Investing.com
Danimarka	İhracatın ithalatı			TCMB
İrlanda	karşılama oranı (ihr/ith)		2020 (Pandemi Dönemi)	
Yunanistan				
İsviçre				
İsveç				
İspanya				
İzlanda				
Norveç				
Portekiz				

Ocak 2020 itibarıyla Sars-Cov-2 (2019-nCOV) küresel bir salgın haline gelmiş ve tüm dünyayı etkisi altına almıştır (euro.who.int, 2021). Bu dönüm noktası kabul edilebilecek dönem, çalışma kapsamında incelemeye alınan veri setini de etkilemiştir. Çalışma iki ana bölümün incelenmesi üzerine kurgulanmıştır. Bu bölümler pandemi öncesi ve pandemi süreci olarak ele alınmıştır. Pandemi öncesi dönem verileri Ocak 2017 ile Aralık 2019 dönemini kapsamaktadır. Pandemi süreci dönem ise Ocak 2020 ve Ağustos 2020 dönemlerini kapsamaktadır. Çalışmada kapsamında 20 OECD ülkesini kümelemek için kullanılan değişkenler ise enflasyon oranı, işsizlik oranı, dolar kuru, faiz oranı, borsa endeksi, ihracatın ithalatı karşılama oranı olarak belirlenmiştir. Aylık olarak alınan tüm verilerin pandemi öncesi ve pandemi süreci kıstası da dikkate alınarak ortalamaları alınmıştır. Analiz için dönemlere ait bu ortalamalar kullanılmıştır.

Veriler OECD Statistics adresinden alınmıştır. Verilerin derlenmesi aşamasında İsviçre işsizlik ve Türkiye faiz oranı verilerinde eksiklik tespit edilmiştir. Bu eksikliklerin giderilmesi için sırasıyla investing.com ve TCMB internet sayfalarından yararlanılmıştır.

#### 4.2. Yöntem

Verilerin analiz edilebilmesi için Java tabanlı bir paket program olan Weka 3.8.5. programı kullanılarak kümeleme analizi yapılmıştır. Çalışmada küçük veri setlerinde oldukça başarılı sonuçlar ortaya koyabilen EM algoritması kullanılmıştır (Köse, 2018).

Çalışmada küme sayısı literatürde sıkça tercih edilen Eşitlik 1'e göre belirlenmiştir (Çakmak, vd., 2005). Bu eşitlikte yer alan n kümelenecek birim sayısını, k ise küme sayısını göstermektedir.

$$k = \sqrt{\frac{n}{2}} \quad (1)$$

Çalışmada n yerine 20 yazılarak hesaplama yapılmış ve yapılan değerlendirmeler sonucunda 4 kümenin daha uygun olacağı kanısına varılmıştır.

### 4.3. Bulgular

EM algoritmasıyla yapılan kümeleme sonuçları tablolaştırılmış ve tablolar pandemi öncesi ve pandemi dönemi olarak Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** OECD Ülkelerinin Pandemi Öncesi Dönemde Kümelene Sonuçları

Küme 1	Küme 2	Küme 3	Küme 4
İspanya	ABD	Türkiye	Almanya
Yunanistan	Fransa		Avusturya
	İngiltere		Belçika
	İsveç		Danimarka
	İtalya		Hollanda
	İzlanda		İrlanda
	Kanada		İsviçre
	Lüksemburg		Norveç
	Portekiz		

**Tablo 5.** OECD Ülkelerinin Pandemi Döneminde Kümelene Sonuçları

Küme 1	Küme 2	Küme 3	Küme 4
Belçika	İspanya	İzlanda	ABD
Lüksemburg	Yunanistan	Türkiye	Almanya
			Avusturya
			Danimarka
			Fransa
			Hollanda
			İngiltere
			İrlanda
			İsveç
			İsviçre
			İtalya
			Kanada
			Norveç
			Portekiz

Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulan kümeleme sonuç tabloları araştırmada kullanılan enflasyon oranı, işsizlik oranı, dolar kuru, faiz oranı, borsa endeksi ve ihracatın ithalatı karşılama oranı değişkenlerine göre oluşmuştur.

Pandemi öncesi dönem incelendiğinde değişkenlerin kümülatif etkisiyle ortaya çıkan analizde her ülke belirli bir küme içerisinde kendisine yer bulurken, Türkiye analiz çıktıklarına göre yalnız kalarak diğer OECD ülkelerinden ayrılmıştır. Bu durum OECD ülkeleri içerisinde Türkiye'nin ekonomik ve finansal göstergeler açısından farklı konumlandığını ortaya koymaktadır. Diğer gruplar incelendiğinde iklim koşulları da birbirine benzeyen İspanya ve Yunanistan bir grup oluştururken üçüncü grup 9 ülkeden dördüncü grup ise 8 ülkeden oluşmaktadır. Üçüncü grupta yer alan ülkeler ABD, Fransa,

İngiltere, İsveç, İtalya, İzlanda, Kanada, Lüksemburg ve Portekiz'dir. Dördüncü grup ise Almanya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Hollanda, İrlanda, İsviçre ve Norveç'ten oluşmaktadır.

OECD ülkelerinin pandemi dönemi içerisinde oluştukları kümeleri içeren Tablo 5 incelendiğinde ise hiçbir ülkenin tek başına ayrılmadığı ve diğer ülkelerin bir veya birkaçıyla birlikte kümelendiği görülmektedir. Türkiye'nin pandemi dönemi içerisinde pandemi dönemi öncesine göre farklılık göstererek tek başına ayrılmadığı ve İzlanda ile bir küme oluşturduğu gözlemlenmektedir. Diğer kümeler incelendiğinde ise Belçika ve Lüksemburg bir kümede, İspanya ve Yunanistan pandemi öncesinde olduğu gibi ayrı bir kümede yer almaktadır. Son kümede ise diğer 14 ülke yer almıştır. Pandemi öncesi dönemdeki bölünme pandemi döneminde oluşmamıştır. Bu kümede yer alan ülkelere ortaya konan politikalar benzerlik göstermiş olmalı ki bu 14 ülke birlikte kümelendiği görülmektedir.

#### 4.4. İstatistik Testler

Beklenti maksimizasyonu algoritması uygulamasıyla pandemi öncesi ve pandemi döneminde dörder küme oluşmuştur. Bu kümelerin oluşmasında kullanılan değişkenlerin pandemi öncesinde ve pandemi sonrasında istatistik olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığının anlaşılabilmesi için öncelikle normallik testine başvurulmuştur. Normal dağılım göstermeyen değişkenler için Wilcoxon Testi, normal dağılım gösteren değişkenler için ise Paired Sample t Testi kullanılmıştır. Bu testlere ilişkin bulgular Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de sunulmuştur. Ayrıca pandemi öncesi ve pandemi döneminde kümeler arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir.

#### 4.5. Pandemi Öncesi ve Pandemi Dönemi Karşılaştırması

Araştırmanın uygulama kısmında yer alan ve kümeleme işleminin yapılmasında kullanılan değişkenler dikkate alınarak istatistik analizler yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanarak değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Pandemi öncesi ve pandemi dönemi için normallik testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Pandemi Öncesi ve Pandemi Dönemi Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları

	Pandemi Öncesi			Pandemi Dönemi		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
eo	,396	20	,000	,242	20	,003
io	,235	20	,005	,189	20	,060
dk	,431	20	,000	,443	20	,000
fo	,292	20	,000	,264	20	,001
be	,145	20	,200*	,121	20	,200*
ihr/ith	,124	20	,200*	,163	20	,170

\*. This is a lowerbound of thetruesignificance.  
a. LillieforsSignificanceCorrection

Pandemi öncesi dönem için borsa endeksi (be) ve ihracatın ithalatı karşılama oranı (ihr/ith) değişkenleri, pandemi döneminde ise işsizlik oranı (io), borsa endeksi (be) ve ihracatın ithalatı karşılama oranı (ihr/ith) normal dağılım özelliği göstermektedir. Bu aşamada her bir değişken açısından pandemi öncesi dönem ile pandemi dönemi arasında fark olup olmadığı normal dağılılan değişkenler için Paired Sample t Testi, normal dağılmayan değişkenler için Wilcoxon testi ile incelenmiştir. Ancak işsizlik oranı (io) değişkeni pandemi öncesi normal dağılmıyorken, pandemi dönemi normal dağıldığı için her iki dönem açısından anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için de Wilcoxon testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 7 ve Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Wilcoxon Test Sonuçları

	N	Mean	Std. Deviation		N	Z	P
eo pandemi öncesi	20	,176	,2344	Negative Ranks	18a		
eo pandemi dönemi	20	,053	,2557	Positive Ranks	2b	-3,547b	,000
				Ties	0c		
				Total	20		
fo pandemi öncesi	20	1,986	3,2460	Negative Ranks	20a		
fo pandemi dönemi	20	,761	1,9093	Positive Ranks	0b	-3,920b	,000
				Ties	0c		
				Total	20		
io pandemi öncesi	20	6,971	4,3670	Negative Ranks	9a		
io pandemi dönemi	20	7,355	3,8710	Positive Ranks	11b	-,747b	,455
				Ties	0c		
				Total	20		
dk pandemi öncesi	20	7,741	24,8176	Negative Ranks	1a		
dk pandemi dönemi	20	9,088	29,8845	Positive Ranks	18b	-3,376b	,001
				Ties	1c		
				Total	20		

Tablo 7’den elde edilen sonuçlara göre; enflasyon oranı (eo), faiz oranı (fo) ve döviz kuru (dk) değişkenleri açısından pandemi öncesi ve pandemi dönemi arasındaki fark anlamlıdır. İşsizlik (io) oranı değişkeni açısından pandemi öncesi ve pandemi dönemi arasındaki fark anlamlı değildir.

**Tablo 8.** Paired Sample t Testi Sonuçları

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	
Pair1	be pandemi öncesi- be pandemi dönemi	4,6533	13,6099	3,0433	-	1,7163	11,0230	1,529	19	,143
Pair2	ihr/ith pandemi öncesi-ihr/ith pandemi dönemi	-,0112	,1086	,0243	-,0620	,0396		-,461	19	,650

Normal dağılım gösteren değişkenler borsa endeksi (be) ve ihracatın ithalatı karşılama oranı (ihr/ith) için yapılan Paired Sample t Testi sonuçlarına göre her iki değişken için her iki dönemde de anlamlı bir farklılığın olmadığı söylenilebilir.

#### 4.6. Pandemi Öncesi ve Pandemi Döneminde Kümeler Arasındaki Farklılıkların Değerlendirilmesi

Pandemi öncesi her bir değişken açısından kümeler arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı, değişken normal dağılıyorsa Anova testi ile normal dağılmıyorsa Kruskal Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Borsa endeksi (be) ve ihracatın ithalatı karşılama oranı (ihr/ith) değişkenleri normal dağılmakla beraber varyansların homojenliği açısından değerlendirilmiştir. p değerleri sırasıyla .485 ve .960 olduğu için anlamlı bulunarak Anova testi yapılmıştır. Pandemi dönemi için işsizlik oranı (io), borsa endeksi (be) ve ihracatın ithalatı karşılama oranı (ihr/ith) normal dağılım gösteren değişkenlerdir. Ancak işsizlik oranı (io) değişkeni varyansların homojenliği şartını gerçekleştirmediği için bu değişken için Kruskal Wallis testi yapılarak kümeler arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmıştır. Diğer değişkenler borsa endeksi (be) ve ihracatın ithalatı karşılama oranı (ihr/ith) varyansların homojenliği şartını sağladığı için Anova testi yapılabilir. Tablo 9’da pandemi öncesi ve pandemi dönemi varyansların homojenliği testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 9.** Pandemi Öncesi ve Pandemi Dönemi Varyansların Homojenliği Testi

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Pandemi öncesi	Be	,758	2	16	,485
	ihr/ith	,041	2	16	,960
	Be	,788	3	16	,518
Pandemi dönemi	ihr/ith	,503	3	16	,685
	İo	7.844	3	16	,002

**Tablo 10.** Kümeler Arası Farklılıklar

Değişkenler	Normal Dağılım Koşulunu Sağlayan Değişkenlerin Test Sonuçları			Normal Dağılım Koşulunu Sağlamayan Değişkenlerin Test Sonuçları	
	Anova Testi p değeri	Tukey Testi	Tukey Testi p değeri	Kruskal Wallis p değeri	Mean Rank (ortalama sıra) değeri
2017-2019 Pandemi Öncesi	eo	—	—	.340	Küme 0=8.67 Küme 1=11.25 Küme 2=20.00 Küme 3=9.25
	io	—	—	.106	Küme 0:14.67 Küme 1: 11.50 Küme 2:18.00 Küme 3: 7.00
	dk	—	—	.757	Küme 0:9.33 Küme 1:10.38 Küme2:16.00 Küme 3:10.38
	fo	—	—	.019	Küme 0:15.67 Küme 1:11.88 Küme 2:20.00 Küme 3:6.00
	be	0,361			
	ihr/ith	.002		Post hoc yapılamıyor.	Küme 0:4.00 Küme 1:8.00 Küme 2:7.00





göre 182 milyon kişi kayıtlarda korona virüs vakası olarak geçmektedir. Ayrıca bu süreçte 4 milyona yakın insan COVID-19 nedeniyle hayatını kaybetmiştir (worldometers.info, 2021).

COVID-19 her ne kadar bir sağlık sorunu gibi görünse de aslında tek başına bir sağlık sorunu değil çok önemli ekonomik sonuçları olan ve tüm dünyayı etkileyen bir travmaya dönüşmüştür. Bu etkilerden kurtulmak için ya da en aza indirmek için ülke yönetimleri çok önemli kararlar almışlardır. Pandemi nedeniyle çalışamayan iş yerlerine doğrudan veya dolaylı yardım, çalışanların işlerini koruyabilmeleri için işten çıkarmaların durdurulması, ödemelerin ertelenmesi, parasal genişleme uygulamaları ve vergi affı bunlardan bazılarıdır. İşte bu alınan kararlar ülkeden ülkeye farklılık göstermiştir. Dolayısıyla sonuçları da ülkeden ülkeye değişmiştir. Bu araştırmada öncelikle OECD ülkelerinin uzun yıllardır ortaya koydukları politikalarla oluşan kümelenme yani araştırmaya dahil edilen değişkenler merkezinde ülkelerin nasıl gruplandığı ortaya konmuştur. Bu faktörler enflasyon oranı, işsizlik oranı, dolar kuru, faiz oranı, borsa endeksi ve ihracatın ithalatı karşılama oranıdır. Değişkenler yardımıyla aslında ülkelerin uyguladıkları politikaların ve aldıkları kararların ekonomik ve finansal anlamda nasıl sonuçlar verdiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu tespit sadece COVID-19 öncesi için değil aynı zamanda COVID-19 dönemi için de yapılmıştır. Bu dönemde ortaya konan uygulamaların sonuçlarına da ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma veri setinin birinci dönemi diyebileceğimiz 2017, 2018 ve 2019 yıllarını kapsayan COVID-19 öncesi döneme ilişkin bulgulara göre Türkiye OECD kurucu ülkelerin tamamından ayrılmıştır ve tek başına kümelenmiştir. Bu durum bize Türkiye'nin uyguladığı politikaların tek başına ayrılmaya neden olduğunu göstermektedir. Benzer sosyo-ekonomik yapıda olan iki ülke, İspanya ve Yunanistan bir diğer kümeyi oluştururken, neredeyse eşit elemana sahip iki küme daha oluşmuştur. Üçüncü kümede ABD, İngiltere, Fransa, İtalya, Kanada gibi dünyanın en büyük ekonomilerine İsveç, İzlanda, Lüksemburg ve Portekiz eşlik etmiştir. Son küme ise yalnızca Avrupa ülkelerinden oluşmuştur. Bu kümede Almanya'ya Avusturya, Belçika, Danimarka, Hollanda, İrlanda, İsviçre ve Norveç eşlik etmiştir.

Pandemi dönemine geldiğimizde ise ilk göze çarpan İspanya, Yunanistan kümesinin korunduğudur. Ayrıca Türkiye burada tek başına ayrılmamış, yanında İzlanda da yer almıştır. Bir diğer iki elemanlı küme ise Belçika ve Lüksemburg'dan oluşmuştur. Bu dönemde en dikkat çeken küme dördüncü kümedir. Çünkü bu küme diğer tüm ülkelere karşı oluşmaktadır. Yani bu kümede 14 ülke yer almaktadır. Tüm gelişmiş ülkeler bu kümede yer almıştır. Türkiye açısından bakıldığında her iki dönemde de araştırmaya dahil edilen değişkenler merkezinde gelişmiş ülkelere karşı ayrılmıştır. Politika geliştiricilere ve uygulayıcılara bu noktada bir karşılaştırma (benchmark) önerilebilir. Tüm ülkeler açısından; finansal ve ekonomik açıdan hangi politikaların uygulanması gerektiğinin belirlenmesi için içinde bulunulan tablonun fotoğrafının iyi çekilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın bu durumu ortaya koymada katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Literatür incelemesi sonucu COVID-19 öncesi dönemde yapılan araştırmalarda Türkiye genellikle gelişmekte olan ülkelerle birlikte kümelenmiştir. Özarı ve Demirkale (2020) çalışmalarında makroekonomik göstergeler ve finansal göstergeler açısından kümeleme analizi yapmışlar ve Türkiye ile Brezilya çoğunlukla aynı kümede yer almıştır. Güzel ve Murat (2019:332) çalışmalarında 36 OECD ülkesini finansal göstergeler açısından kümeleme analizine tabi tutmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre Meksika ve Türkiye aynı kümede yer alan iki ülke olmuştur. Ertaş ve Atik (2016:22) çalışmalarında kalkınma göstergeleri açısından OECD üye ülkeleri arasında kümeleme analizi yapmış ve sonuç olarak Türkiye ve Meksika'nın sosyo-ekonomik açıdan benzerlik göstererek aynı küme içerisinde yer aldığı bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarıyla literatür bulguları arasında Türkiye'nin diğer ülkelerden ayrışması açısından farklılık vardır.

Bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılar belki daha fazla değişkenle, daha uzun dönemler için ve farklı ülke grupları için bu tür analizleri gerçekleştirebilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, A., A. (2011). Kümeleme Analizi ile Ab Ülkeleri ve Türkiye'nin Sürdürülebilir Kalkınma Açısından Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 319-332.
- Arpacı, İ., vd. (2020). Analysis of Twitter Data Using Evolutionary Clustering during the COVID-19 Pandemic. *Computers, Materials & Continua*, 65(1), 193-204.
- Baygöl, A. (2007). Kayıp Veri Analizinde Sıklıkla Kullanılan Etkin Yöntemlerin Değerlendirilmesi. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi] Ulusal Tez Merkezi.
- Bircan, H., Zontul, M. ve Yüksek, G., A. (2006). SOM Tipinde Yapay Sinir Ağlarını Kullanarak Türkiye'nin İhracat Yaptığı Ülkelerin Kümelenmesi Üzerine Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 219-237.
- Cai, F., Le-Khac, N. ve Kechadi, M. (2012). Clustering Approaches for Financial Data Analysis: a Survey. International Conference on Data Mining (DMIN 2012), Las Vegas, Nevada USA, 16-19 July 2012.
- Çakmak, Z., Uzgören, N. ve Keçek, G. (2005). Kümeleme Analizi Teknikleri ile İllerin Kültürel Yapılarına Göre Sınıflandırılması ve Değişimlerinin İncelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 1-21.
- Çalışır, M. ve Şensoy, G. (2018). Türkiye'nin Şanghay İşbirliği Örgütü ile Entegrasyon Olasılığının Ekonomik Veriler Açısından İncelenmesi: Kümeleme Analizi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 13(1), 37-50.
- Çamoğlu, M., S., Yüce, G. ve Akıncı, M. (2010). 2008 Küresel Finansal Kriz ve Türkiye: Makro Ekonomik Göstergelerin Kümeleme Yöntemi ile Analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 47(546), 73-85.

- Demircioğlu, M. ve Eşiyok, S. (2020). Covid-19 Salgını ile Mücadelede Kümeleme Analizi ile Ülkelerin Sınıflandırılması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 369-389.
- Eren, H. ve Ömürbek, N. (2021). OECD Ülkelerinin Lojistik Performansları Açısından Kümelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 153-166.
- Ertaş, A., S. ve Atik, H. (2016). Kalkınma Göstergeleri Bakımından Türkiye'nin OECD Ülkeleri Arasındaki Yeri: İstatistiksel Bir Analiz. *Kesit Akademik Dergisi*, 2(5):13-24.
- Gazel, S. ve Akel, V. (2018). Borsa İstanbul'da Sektör Sınıflandırmasının Kümeleme Analizi ile Belirlenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak (2018), 147-164.
- Güzel, S. ve Murat, D. (2019). Yönetişim ve Ekonomik Performans Bağlamında OECD Ülkelerinin Konumları. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1):315-344.
- Han, J., Kamber, M. ve Pei, J. (2012). *Data Mining Concepts and Techniques*. USA: Morgan Kaufmann.
- Hervada-Sala, C. ve Jarauta-Bragulat, E. (2004). A program to perform Ward's clustering method on several regionalized variables. *Computers & Geosciences*, 30(8), 881-886. doi:10.1016/j.cageo.2004.07.003
- Kangallı, S., G., Uyar, Um. ve Buyrukoğlu, S. (2014). OECD Ülkelerinde Ekonomik Özgürlük: Bir Kümeleme Analizi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3), 95-109.
- Karabayır, M. & Doğanay, M. (2010). Kümeleme Analizi le Portföy Seçimi: İmkb-100 Endeksi Üzerine Bir Çalışma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010(2), 160-179.
- Kokate, U., Deshpande, A., Mahalle, P. ve Patil, P. (2018). Data Stream Clustering Techniques, Applications, and Models: Comparative Analysis and Discussion. *Big Data Cogn. Comput*, 2(32), 1-30.
- Kou, G., Peng, Y. ve Wang, G. (2014). Evaluation of clustering algorithms for financial risk analysis using MCDM methods. *Information Sciences*, 275, 1-12. doi:10.1016/j.ins.2014.02.137
- Köse, İ. (2018). *Veri Madenciliği Teori Uygulama ve Felsefesi*. Papatya Bilim.
- Kucukefe, B. (2020). Covid-19'un OECD Ülkeleri ve Çin'de Makroekonomik Etkisinin Kümeleme Analizi. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*. doi:10.30784/epfad.811289
- Ömürbek, N., Dağ, O. ve Eren, H. (2020). EM Algoritmasına Göre Kümelenen Havalimanlarının Borda Sayım Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 491-514. doi:10.16951/atauniiibd.659125
- Öz, B., Taban, S. ve Kar, M. (2009). Kümeleme Analizi ile Türkiye ve AB Ülkelerinin Beşeri Sermaye Göstergeleri Açısından Karşılaştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-29.

- Özari, Ç. ve Demirkale, Ö. (2020). K-Ortalamlar Kümeleme Yöntemi ile Temel Makroekonomik ve Finansal Göstergeler ile Değerlendirilmesi: Kırılgan Beşli Ülkelerinin Örneği. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1): 22-32.
- Özekeş, S. (2003). Veri Madenciliği Modelleri ve Uygulama Alanları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(3), 65-82.
- Poon, J., P. (2003). Hierarchical Tendencies of Capital Markets Among International Financial Centers. *Growth and Change*, 34(2), 135-156.
- Seyrek, İ., H. – Ata, H., A., (2010), Veri Zarflama Analizi ve Veri Madenciliği ile Mevduat Bankalarında Etkinlik Ölçümü, *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 4(2), 67-84.
- Sharma, N., vd. (2012). Comparison the various clustering algorithms of weka tools. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 2(5), 73-80.
- Takaoğlu, M. (2019). K-Means ve Hiyerarşik Kümeleme Algoritmanın Weka ve Matlab Platformlarında Karşılaştırılması. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(3), 303-317. doi:10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.3/43.303-317
- Tekin, B. (2020). Covid-19 Pandemisi Döneminde Ülkelerin Covid-19, Sağlık ve Finansal Göstergeler Bağlamında Sınıflandırılması: Hiyerarşik Kümeleme Analizi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 336-349.
- Turan, K., K., Özari, Ç. ve Demir, E. (2016). Kümeleme Analizi ile Türkiye ve Ortadoğu Ülkelerinin Ekonomik Göstergeler Açısından Karşılaştırılması. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 8(29), 143-165.
- Turanlı, M. – Özden, Ü., H. – Türedi, S. (2006), Avrupa Birliği'ne Aday ve Üye Ülkelerin Ekonomik Benzerliklerinin Kümeleme Analiziyle İncelenmesi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 95-108.
- Yazıcı, F. (2005). *EM Algoritması ve Uzantıları*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, M. vd. (2020). Güncel Gelişmeler Işığında Kripto Paraların Kümelenmesi. *Turkish Studies – Economy*, 15(3), 1753-1773.
- Investing.com—Döviz, Hisse Senedi, Emtia ve Finans Haberleri. 19 Ocak 2021 tarihinde <https://tr.investing.com/> adresinden erişildi.
- Worldometers.info. 30 Haziran 2021 tarihinde <https://www.worldometers.info/coronavirus/> adresinden ulaşıldı.
- Worldometers.info 25 Mayıs 2022 tarihinde <https://www.worldometers.info/coronavirus/> adresinden ulaşıldı.
- Data Mining Map. 17 Ocak 2021 tarihinde [http://www.saedsayad.com/data\\_mining\\_map.htm](http://www.saedsayad.com/data_mining_map.htm) adresinden erişildi.
- Euro.who.int. 19 Ocak 2021 tarihinde <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/01/novel-coronavirus-emerges-in-china> adresinden ulaşıldı.

OECD Statistics. 19 Ocak 2021 tarihinde <https://stats.oecd.org/> adresinden erişildi.

TCMB. 19 Ocak 2021 tarihinde <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR> adresinden erişildi.

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi  
04.27.2022 / 27.04.2022

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.24.2022 / 24.06.2022



## SATIN ALMA VE BİRLEŞMELERDE KULLANILAN YÖNTEMLERİN ŞİRKET GETİRİLERİNE ETKİSİ: BORSA İSTANBUL ÖRNEĞİ \*

### THE EFFECT OF METHODS IN ACQUISITIONS AND MERGERS ON COMPANY RETURNS: BORSA ISTANBUL EXAMPLE

Fadime TOLU<sup>1</sup>, Özkan HAYKIR<sup>2</sup>, Emin Hüseyin ÇETENAK<sup>3</sup>

**ÖZ:** İşletmeler ortaya çıkan güçlü rekabet koşullarından kendilerini korumak ve varlığını sürdürebilmek için çeşitli yollar seçebilmektedirler. Bazı durumlarda varlığını devam ettirmek için büyüme yoluna gitmek durumunda kalan işletmelerin daha az maliyetli ve zaman odaklı büyüme alternatiflerini tercih etmesi önemli avantajlar sağlamaktadır. Dış büyümenin en kapsamlı yöntemi ise birleşme ve satın alma yöntemleridir. Çalışmanın amacı satın alma ve birleşmelerde kullanılan yöntemlerin şirket getirilerine etkisi olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında Borsa İstanbul'da 2019-2021 döneminde gerçekleşen birleşme ve satın alma işlemleri çoğunluk hisse, azınlık hisse ve azınlık hisse artışı olmak üzere 3 grupta ele alınmıştır. Analiz sonucunda çoğunluk hisse için getirilerde anlamlı bir fark bulunamamış diğer taraftan azınlık hisse için pozitif ve anlamlı, azınlık hisse artışı için ise negatif ve anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** *Satın Alma ve Birleşme, Çoğunluk Hisse, Azınlık Hisse.*

**ABSTRACT:** Businesses choose various ways to protect themselves from competition and continue their operation. In rapidly changing business conditions, businesses have to go on the path of growth in order to continue their existence. Time-oriented external growth method has an advantage since it is less costly compared to other growth methods for businesses. The most comprehensive method of external growth is merger and acquisition methods. The aim of the study is to investigate the effect of the methods used in acquisitions and mergers on stock returns. The period of 2019-2021 was examined in 3 groups majority share, minority share, and minority share increase, which are the purchase rates in mergers and acquisitions made by companies from different sectors in Borsa Istanbul. As a result of the analysis, it has been determined that there is no significance on the returns of the companies for the majority share as a result of the merger and acquisition, a positive significance only for the minority shares, and a negative significance for the minority share increase.

**Keywords:** *Acquisition and Merger, Acquisition, Minority stake.*

\* Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Özkan Haykır danışmanlığında Fadime Tolu tarafından hazırlanan "Satın Alma ve Birleşmelerde Kullanılan Yöntemlerin Şirket Getirilerine Etkisi: Borsa İstanbul Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinin geliştirilmiş halidir.

1. YL Mezun, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, fadime-277@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0002-5403-26442>

2. Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, ohaykir@ohu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2800-8699>

3. Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, cetenak@ohu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2900-4948>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

The aim of the study is to examine the effect of acquisitions on the stock returns by adopting the event study method by grouping the acquisitions as majority shares and minority shares (minority share and minority share increase) according to the purchase rates in the acquisition and merger transactions. A majority share is defined as buying more than 50% of a company while buying less than 50% of a company is defined as a minority share. In addition, the minority shares are examined in two groups, it is a minority share to buy from a company for the first time, while the other is to increase the shares in the company where minority shares were previously held, it was defined as a minority share increase and it was tried to explain the stock returns of these three types of purchases.

### Research Questions

The study focuses on two main questions:

- How the merger and acquisition affect the stock returns before and after the transaction by examining 3 groups, which are Acquisition, Minority stake, and Minority stake increase.
- Determining the method of success and failure of the company after the merger and acquisition process.

### Literature Review

There is a large literature examining the effects on the performance of firms in M&A transactions. To examine the effect on these performances of the companies, one of the common topics discussed in the short and long-term changes in the stock returns of the acquired companies, before and after the merger. It has been seen that the analysis of the change in stock prices before and after the aforementioned event, that is, before and after the merger, has been analyzed by the event study method. Rau and Vermaelen (1998) stated that the positive performance of the stock returns of the companies was not as expected in the long and short term and that they encountered a negative result in the long term. Fridolfsson (1999) reported that the change in stock returns also occurred before and after the merger. Gugler (2000), on the other hand, stated that according to the findings obtained as a result of the analysis, a positive increase occurred after the merger of the companies. Shaheen (2006), who examined the effects of 40 mergers and acquisitions in the USA between 1997 and 2006, on the stock price, obtained negative abnormal returns as a result of the study. In studies conducted in Turkey, Yörük, and Ban (2006), examining the food industry, among the authors who obtained the same results by differentiating the period, country and variables examined, reported the change in stock returns as a result of 40 acquisition and merger activities among the companies traded in the BIST 1997. According to the results of their analysis, Çıtak and Yıldız (2007), who examined the change of companies traded in the BIST between 2008 and 2009, and Evceyurt and Serçemeli (2013), who examined the changes between the years 2008 and 2005, it is not possible to obtain an above-normal return in the long-term, but in the short-term. They have concluded that a return on income can be obtained. In a different view, Hekimoğlu and Tanyeri (2011) found an abnormal return on stock prices before and after the merger in merger and acquisition activities in their study. In addition, when the results of the study were compared with the USA and European countries, it was determined that low returns were obtained compared to these two countries, and they stated that there could be many reasons for this. Analyzing the short-term effects of mergers and acquisitions on stock prices separately, Karcıoğlu et al. (2018) analyzed the return changes between 2013 and 2016 in the top 4 sectors, which are the most active and traded on the BIST. As a result, it has been concluded that mergers and acquisitions do not affect returns. In the literature, the change in financial ratios has been examined to see the effect on company performance in merger and acquisition activities. The results obtained in the studies examined differ according to the time, country and variables used. Therefore, it will be possible to classify these studies in the examined literature into three groups. These are the studies that find the change in the financial ratios of the mergers and acquisitions of the companies as positive, the studies that have no effect and find a negative change. Mandacı (2005), one of the studies conducted in Turkey to determine the change in the firm's performance on the financial ratios, with his study on companies in the manufacturing sector between 1998 and 2000, and researchers Akben and Yılmaz (2011) stated that a negative change occurred in the financial ratios after the merger and acquisition transactions. İlkarslan and Aşıkoğlu (2012) emphasized that there was an increase in financial ratios for 17 companies traded on the stock exchange between 2004 and 2005 in their study, which they analyzed with panel analysis. Researchers Catikkaş and Çalış (2013), who found a decrease in profitability ratios, and Eyüpoğlu and Sevim (2017), who found that there was an increase in the equity ratio, completed their studies on companies traded in BIST100. On the other hand, different results have been revealed in the studies on bank mergers in the literature. Amihud et al. (2002) analyzed 214 cross-border bank mergers and acquisitions using the regression analysis method.

As a result of the analysis, a negative result was obtained in stock returns before and after the merger. Amihud et al. (2002) found a positive effect, unlike his study, Choi et al. (2010) analyzed the profit distribution change in 890 cross-border bank mergers between 1995-2002 using the regression



## Methodology

In this study, mergers and acquisitions of companies from different sectors were examined in 3 groups, namely Majority share, Minority share, and Minority share increase, depending on their acquisition rates. For this purpose, 21 companies operating in different sectors in BIST100 were selected and used for analysis. The data of the companies between the dates 2019-2021 were obtained from the website [www.investing.com](http://www.investing.com) and the information about the acquisition and merger methods and dates were obtained from the Zephyr website in the Bureau Van Dijk database.

The Event Analysis method and the Paired Samples t-Test method were used for the research to determine how the market or economy reacted to this event and what it changed by considering the date of a certain event. There are two windows in the event analysis. These; The day of the event, that is, the event window with the closest dates of the event is the forecast window, which is the window covering before the event. How long these windows will be and what dates they will be in are determined by the researcher. In the analysis results, Abnormal Returns (AR), Cumulative Abnormal Returns (CAR), Average Abnormal Returns (AAR), and Cumulative Average Abnormal Returns (CAAR) will be generated.

There are two event windows to be used in the study. In the first event window, it will be determined as '-2, +2', which is before and after the event, and '-3, +3', which is before and after the event, in the second event window. In the forecast window, two forecast windows will be created as '-3,-120' and '-4,-120'. In the analysis, Abnormal Returns (AR), Cumulative Abnormal Returns (CAR), Average Abnormal Returns (AAR), and Cumulative Average Abnormal Returns (CAAR) values will be calculated. Finally, before and after the event, Cumulative Abnormal Returns (CAR) were calculated and whether their averages, differences, and p-values were statistically significant or not, using the Paired Samples T-Test in 3 groups of majority share, minority share, and minority share increase. will be tested.

## Results and Conclusions

The current study investigates the impact of acquisitions on stock return using 21 companies between 2019-2021 on Borsa Istanbul. We adapt the event study methodology by examining the significance levels of Cumulative Average Abnormal Returns (CAAR) of 21 companies. The event periods were examined in (+2,-2) and (+3,-3) and different results were obtained.

The results of the study show that three different groups, namely majority share, minority share, and minority share increase are affected differently by acquisitions by examining the significance level of CAAR values. The findings indicate that there is a negative impact of acquisitions on the minority share increase method whereas the impact is positive and statistically significant if the method is chosen as buying minority shares for the first time. Moreover, there is no statistically significant impact if the acquisitions occur as a majority shares.

The results obtained support each other with the result of the Dependent Sample test for minority share and minority share increase. While the returns of the companies that make the acquisition and merger for the first time give positive results, this result is only negative for a company that wants to increase the shares in the company that previously had minority shares.

## 1. GİRİŞ

Satın alma (Acquisition) bir işletmenin başka bir işletmeye ait varlık ve kaynakların bir kısmını ya da tamamını alarak büyümesi olarak tanımlanmaktadır. Şirketler bazen mevcut pazarda kendi gereksinimlerini karşılamayacak duruma gelen firmaları da satın alarak kendi bünyesine dahil eder ve böylelikle büyüme yoluna gitmiş olur. Temel olarak büyümek için yapılan birleşme ve satın alma işlemleri büyümenin yanında, ürün ve hizmetleri dengelemek, satın alınan şirketin varlıklarından yararlanarak piyasa değerini yükseltmek, pazar hakimiyetini artırmak, çeşitli stratejik kaynakları temin etmek veya ele geçirmek gibi nedenlerle gerçekleştirilebilir. Ancak birleşme ve satın almanın her zaman olumlu sonuçları olmayabilir.

Satın alma ve birleşmelerde amaç olay gerçekleştikten sonra ortaya çıkan yeni girişimin piyasa değerinin artmasıdır. Şayet A firmasının B firmasını satın alması sonucunda ortaya çıkan yeni durumun hem A hem de B firmasının değerinin üzerinde gerçekleşmesi durumunda bu satın almanın sinerji yarattığı söylenebilir. İyi yönetim, daha düşük işlem maliyetleri, çeşitli vergi avantajları, verimlilik artışı ve azalan rekabet (Ehrhard ve Brigham, 2009) nedeniyle mümkün olan sinerji yaratma hali tüm birleşme ve satın almalarda mümkün olmayabilir. Çünkü tüm birleşme ve satın alma işlemleri rasyonel nedenlerle yapılmaz ve beraberinde ciddi vekalet problemlerine neden olabilir.

Yine bazı durumlarda birleşme ve satın almalar dostça olmayan şekilde (hostile) yapılan ele geçirmedir. Dostça yapılan birleşme ve satın almalarda alıcı şirket ve hedef şirket yöneticileri bir araya gelerek hisse senedi fiyatı konusunda anlaşır ve satın alma işlemini sonlandırırlar. Dostça olmayan ele geçirmelerde ise hedef şirketin yönetimi birleşme veya satın almaya çeşitli nedenlerle karşı çıkarlar. Böyle bir durumda alıcı şirket hedef şirket yönetimini atlayarak hisse senedi fiyat teklifini direk ortaklara götürür. Fiyata bağlı olarak ortaklar yüksek sermaye kazanımı tercih edecek olursa birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiş olur.

Pazar payını artırma, rekabet üstünlüğü sağlama, ölçek ekonomisi, sinerji oluşturma gibi olası beklenen faydaları yanında kurum içi çeşitli çatışmalar, beklenen finansal başarının elde edilememesi, hukuki sorunlar, yönetim başarısızlıkları gibi çeşitli olumsuz sonuçlar da doğurabilen birleşme satın alma davranışlarına yatırımcıların tepkisi de farklılık göstermektedir. Satın alma ve birleşme işlemlerinin firmanın hisse getirisini nasıl etkilediği birçok çalışmada incelenmiştir. Bazı çalışmalarda birleşme ve satın alma duyurularının önemli anormal getiriye neden olduğu ifade edilirken, bazı çalışmalarda ise bu tür bir ilişki saptanamamıştır. Yine bazı çalışmalarda ise duyuru öncesini kapsayan dönem için anormal fiyat hareketlerinin tespit edildiği belirtilerek içeriden öğrenenlerin ticaretine vurgu yapılmıştır (Genç ve Coşkun, 2013:359).

Bu çalışmanın amacı, satın alma ve birleşme işlemlerindeki satın alma oranlarına göre satın almaları çoğunluk hisse ve azınlık hisse (azınlık hisse ve azınlık hisse artışı) şeklinde gruplandırarak şirket getirisi üzerine etkisini olay analizi yöntemi ile incelemektir. Çoğunluk hisse bir şirketin

%50'sinden fazlasını satın alma olarak tanımlanırken, bir şirketin %50 'sinden azını satın alma ise azınlık hisse olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iki grupta incelenen azınlık hisse ise, ilk defa bir şirketten satın alma azınlık hisse iken, diğeri ise daha önce azınlık hisselerin olduğu firma da hisseleri arttırmak ise azınlık hisse artışı olarak tanımlanmış ve bu üç tür satın alma şeklinin hisse getirisi üzerindeki açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş, onu takip eden bölümde çalışmaya yönelik literatür çalışması yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise veri ve yöntemlerden bahsedilmiş, sonraki bölümde analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son aşamasında ise sonuç kısmıyla çalışma tamamlanmıştır.

## 2. LİTERATÜR

Birleşme ve satın alma işlemlerinde firmaların performansları üzerindeki etkileri inceleyen geniş bir literatür vardır. Firmaların bu performansları üzerindeki etkiyi incelemek için ele alınan yaygın konulardan biri birleşmeden önce ve sonraki satın alan ile satın alınan firmaların, hisse senetleri getirilerinin kısa ve uzun dönemlerde meydana gelen değişimler incelenmiştir. Hisse senedi fiyatlarında bahsi geçen olaydan yani birleşme öncesi ve sonrasındaki meydana gelen değişimin incelenmesi olay çalışması yöntemi ile analiz edildiği görülmüştür.

Yapılan bu incelemelerde literatürdeki çalışmalardan olay çalışması yöntemini kullanan yazarlardan Rau ve Vermaelen (1998) firmaların hisse senedi getirileri performanslarını uzun ve kısa dönemde beklendiği gibi olmadığını, uzun dönemde negatif bir sonuçla karşılaştığını belirtmiştir. Fridolfsson (1999) hisse senedi getirilerindeki meydana gelen değişimin firmanın birleşme öncesi ve sonrasında da aynı değişimlerin meydana geldiğini raporlamıştır. Gugler (2000) ise analiz sonucunda elde ettiği bulgulara göre firmaların birleşmeden sonra pozitif bir artışın meydana geldiğini ifade etmiştir. 1997 ile 2006 yılları arasında ABD'deki 40 birleşme ve satın alma işleminin hisse senedi fiyatına etkisini inceleyen Shaheen (2006) çalışma sonucunda olumsuz anormal getiriler elde etmiştir.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise incelenen dönem, ülke ve değişkenler olarak farklılık gösterip aynı sonuçları elde eden yazarlardan gıda sektörünü inceleyen Yörük ve Ban (2006), BİST 'de işlem gören şirketler arasından 40 satın alma ve birleşme faaliyetleri sonucu hisse senedi getirisi üzerindeki değişimini 1997 ile 2005 yılları arasında inceleyen Çıtak ve Yıldız (2007), BİST 'de işlem gören şirketlerin bu değişimini 2008 ile 2009 dönemi arasında inceleyen Evceyurt ve Serçemeli (2013) yapmış oldukları analiz sonuçlarına göre uzun vade de normalin üzerinde bir getiri elde edilemeyeceği ancak kısa dönemde normalin üzerinde bir getiri elde edilebileceği sonuçlarına ulaşmışlardır. Farklı bir görüş olarak Hekimoğlu ve Tanyeri (2011) yapmış oldukları çalışmalarında birleşme ve satın alma faaliyetlerinde birleşme öncesi ve sonrasında hisse senetleri fiyatları üzerinde anormal bir getiri saptanmıştır. Ayrıca çalışmada bulunan sonuçları ABD ve Avrupa ülkeleri ile karşılaştırdığında bu iki ülkeye göre düşük getiri elde edildiği tespit edilmiş ve bunun birçok nedeninin olabileceğini

belirtmişlerdir. Birleşme ve satın alma işlemlerinin hisse senedi fiyatlarına kısa dönemli etkisini sektörel olarak ayrı ayrı inceleyen Karcıoğlu vd. (2018) bu doğrultuda en fazla etkin olan ve BİST 'de işlem gören ilk 4 sektörün 2013 ile 2016 yılları arasındaki getiri değişimlerini incelemiştir. Sonuç olarak birleşme ve satın alma işlemlerinin getiri üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Literatürde birleşme ve satın alma faaliyetlerinde şirket performansı üzerindeki etkiyi görebilmek için finansal oranlardaki değişim incelenmiştir. İncelenen çalışmalarda elde edilen sonuçlar araştırılan zaman, ülke ve kullanılan değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla incelenmiş olan literatürdeki bu çalışmaları üç grupta sınıflandırmak mümkün olacaktır. Bunlar birleşme ve satın alma işlemlerinin firmaların finansal oranlar üzerindeki değişimi olumlu olarak bulanlar, herhangi bir etki bulunmayan ve olumsuz değişim bulan çalışmalar olarak yer almaktadır.

Literatürde yapılan çalışmalardan satın alma ve birleşme işlemlerinde firmaların finansal oranları üzerindeki değişimin olumsuz olduğunu bulan yazarlardan Malhotra ve Zhu (2006) ile Reddy ve Mantravadi (2008) farklı dönemlerde Hindistan için net kar marjı, hisse başına kar ve öz sermaye karlılığı oranlarının satın alma sonrasında azaldığını tespit etmişlerdir. Pazarskis vd (2006) Atina Borsasında işlem gören şirketlerin birleşme sonrasında karlılık rasyolarının azaldığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Birleşme öncesine göre herhangi bir değişimin olmadığını bulan çalışmalardan Hindistan için Kumar (2009) ile Pakistan için Abbas vd. (2014) yapmış oldukları çalışmalarında farklı dönemler için aynı sonuçlar elde etmişlerdir.

Satın alma ve birleşme sonrasında firmaların finansal oranlar üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu çalışmalardan Nijerya 'da bulunan belli sektörler ele alınmıştır. Bunlardan gıda ve içecek sektörü için Oloyede ve Sulaima (2012), petrol ve gaz sektörü için Sulaiman (2012) yapmış oldukları çalışmalarda karlılık, likidite ve finansal yapı oranlarında birleşme öncesine göre anlamlı değişim olduğu tespit edilmiştir.

Firmanın performansında finansal oranlar üzerindeki değişimin tespiti için Türkiye 'de yapılan araştırmalardan Mandacı (2005) 1998-2000 yılları arasında imalat sektöründeki şirketler üzerindeki çalışması ile araştırmacı Akben ve Yılmaz (2011) birleşme ve satın alma işlemlerinden sonra finansal oranlarda olumsuz bir değişimin meydana geldiğini belirtmişlerdir. Panel analizi ile incelediği çalışmasında İlkarslan ve Aşıkoglu (2012) borsada işlem gören 17 şirket için 2004-2005 dönemleri arasında finansal oranlar üzerinde bir artışın var olduğunu vurgulamışlardır. Karlılık oranlarında azalış bulan araştırmacı Çatıkkaş ve Çalış (2013) ile öz kaynak oranında bir artışın meydana geldiği sonucunu bulan Eyüpoğlu ve Sevim (2017) yapılan çalışmalarda BİST100 'de işlem gören şirketler üzerinde çalışmalarını tamamlamışlardır.

Diğer taraftan literatürde banka birleşmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda da farklı sonuçlar ortaya konulmuştur. Amihud vd. (2002) 214 sınır ötesi banka birleşme ve satın alma işlemlerinde

regresyon analizi yöntemini kullanarak incelemiştir. Analiz sonucu birleşme öncesi ve sonrasında hisse senedi getirilerinde negatif bir sonuç elde edilmiştir. Amihud vd. (2002) yapmış olduğu çalışmasından farklı olarak pozitif etki bulan araştırmacı Choi vd. (2010) 1995-2002 yılları arasında 890 sınır ötesi banka birleşmelerindeki kar dağılım değişimini regresyon yöntemi ile analiz etmiştir.

Türkiye 'de yapılmış olan sınır ötesi birleşme ve satın almalarının bankaların finansal performansı üzerindeki etkisini inceleyen Coşkun ve Karğın (2016) çalışmasında Denizbank, Finansbank ve ING Bank olmak üzere 3 sınır ötesi banka satın alınmasındaki değişim için CAMELS analizi yöntemini kullanarak analiz etmiştir. Analiz sonuçlarına göre satın alma sonrasında bankaların performanslarında bir azalma olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca yapılan araştırmaya ek olarak sonuçların bu şekilde azalış şeklinde olmasındaki sebebi olarak 2008 krizi sonrasında rastlamasından dolayı analiz sonuçlarına etki edebileceğini çalışmalarına eklemişlerdir.

### 3. YÖNTEM VE VERİ SETİ

Çalışma kapsamında farklı sektörlerden oluşan şirketlerin yapmış oldukları birleşme ve satın alma işlemleri, satın alma oranlarına bağlı olarak Çoğunluk hisse ve Azınlık hisse ve Azınlık hisse artışı olmak üzere 3 grupta incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda BİST100'de bulunan farklı sektörlerde faaliyet gösteren 21 şirket seçilmiş ve analiz için kullanılmıştır. Veriler 2019-2021 tarihleri arasındaki şirketlere ait veriler [www.investing.com](http://www.investing.com) internet sitesinden ve satın alma ve birleşme yöntemleri ile tarihleri hakkındaki bilgiler ise Bureau Van Dijk veri tabanında yer alan Zephyr sitesinden elde edilmiştir.

Araştırma kapsamına şirketlerin farklı ölçeklerde yapmış oldukları satın alma ve birleşmeler Olay Analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Analize dahil edilen 21 şirketin, 2 tanesi satın alma yöntemi, 5 tanesi azınlık payının arttırılması, 14 tanesi ise ilk defa azınlık payı alınması şeklinde gerçekleşmiştir. Analize konu olan bu şirketlerin satın alma ve birleşmelerin şirketlerin borsa getirileri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmada 2019-2021 yılları arasındaki şirketlerin satın alma ve birleşme haberlerinin getirileri üzerindeki etkilerinin araştırılması iki aşamada incelenmiştir. İlk olarak analizde yer alan şirketlerin kümülatif anormal getirilerinin kendi olay tarihlerine verdikleri tepkiler Olay Analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İkinci aşama olarak ise, her şirketin söz konusu olay tarihlerinden önce ve sonra bulunan kümülatif anormal getirilerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Bağımlı Örneklem t-Testi (Paired Samples t-Test) ile analiz edilmiştir. Olay analizi sırasında önce her şirket için ayrı analiz sonuçları alınmış ve sonrasında satın alma yöntemi, azınlık payının arttırılması ve ilk defa azınlık payının alınması açısından şirketlerin toplu analiz sonuçları incelenmiştir. Birleşme ve satın alma işlemi gerçekleştiren 21 şirketin olay günü tarihleri, hangi gruptan oldukları (Çoğunluk hisse, Azınlık hisse ve Azınlık hisse artışı) ve şirket kodları Ek-1'de yer almaktadır.

Araştırma için kullanılan Olay Analizi yöntemi ve Bağımlı Örneklem t-Testi (Paired Samples t-Test) yöntemi geniş bir anlama sahip olup belirli bir olayın olduğu tarih ele alınarak piyasanın veya ekonominin bu olay karşısında nasıl tepki verdiği, neleri değiştirdiğini tespiti için kullanılmıştır. Olay analizinde iki pencere bulunmaktadır. Bunlar; olayın olduğu gün yani olayın en yakın tarihlerin olduğu olay penceresi, olaydan öncesini kapsayan pencere olan tahmin penceresidir. Bu pencerelerin ne kadar olacağı ve hangi tarihler aralığında olacağı araştırmacı tarafından belirlenmektedir. Analiz sonuçlarında Anormal Getiriler (AR), Kümülatif Anormal Getiriler (CAR), Ortalama Anormal Getiriler (AAR) ve Kümülatif Ortalama Anormal Getiriler (CAAR) oluşturulacaktır.

Çalışmada kullanılacak iki adet olay penceresi vardır. Birinci olay penceresinde olay öncesi ve sonrasını olan '-2, +2' ikinci olay penceresinde ise olay öncesi ve sonrasını olan '-3,+3' olarak belirlenecektir. Tahmin penceresi de '-3,-120' ve '-4,-120' olarak iki tahmin penceresi oluşturulacaktır. Analizde Anormal Getiriler (AR), Kümülatif Anormal Getiriler (CAR), Ortalama Anormal Getiriler (AAR) ve Kümülatif Ortalama Anormal Getiriler (CAAR) değerleri hesaplanacaktır. Son olarak da olay öncesi ve sonrası Kümülatif Anormal Getirileri (CAR) hesaplanıp ortalamaları, farkları ve p değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarını Bağımlı Örneklem T-Testi (Paired Samples T-Testi) ile 3 grup halinde çoğunluk hisse, azınlık hisse ve azınlık hisse artışı şeklinde test edilecektir.

Olay analizi yöntemi genel olarak 6 adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıdaki gibidir.

#### 1.Adım:

Çalışmada kullanılan değişkenler aşağıdaki gibidir. Bu değişkenler kullanılarak ilk olarak fiili getiri hesaplanır.

$i$  = Çalışma içerisinde yer alan, faaliyet gösteren şirketler

$t$  = Olay penceresi içerisindeki günü ifade etmektedir.

Fiili getiri hesaplaması aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$R_{it} = \left( \frac{P_{it} - P_{it-1}}{P_{it-1}} \right) \quad (1)$$

$R_{it}$  = Hisse senedinin  $t$  günündeki fiili getirisi

$P_{it}$  = Hisse senedinin  $t$  günündeki fiyatı

$P_{it-1}$  = Hisse senedinin  $t-1$  günündeki fiyatını ifade etmektedir.

#### 2.Adım:

Anormal Getirinin (AR) hesaplanabilmesi için gerekli olan değişkende pazar getirisidir. Pazar getirisinin hesaplanması aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

$$R_{mt} = \left( \frac{P_{mt} - P_{mt-1}}{P_{mt-1}} \right) \quad (2)$$

$R_{mt} = t$  gündeki fiili getirisi

$P_{mt} = t$  gündeki fiyatı

$P_{mt-1} = t-1$  gündeki fiyatını ifade etmektedir.

### 3.Adım:

Çalışma içerisinde faaliyet gösteren şirketlerin olay penceresinde yer alan her gün için Anormal Getiri (AR) hesaplanır. Anormal Getiri hesaplaması gerçek getirilerden tahmin edilmiş getiriler (beklenen getiriler) çıkartılarak bulunur. Öncesinde anormal getiriye ulaşabilmek amacıyla tahmin edilmiş getiriyi ( $\widehat{R}_{it}$ ) hesaplamak gerekir.  $\widehat{R}_{it}$  hesaplamak için çalışmada Sermaye Varlıkları Fiyatlama Modeli yani CAPM Modeli kullanılmıştır. Modelde;

$$\widehat{R}_{it} = \alpha + \beta(R_{mt}) + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

$\widehat{R}_{it} =$  Hisse senedinin  $t$  gündeki tahmin edilmiş getiri

$\alpha =$  Alfa katsayısı

$R_{mt} = t$  gündeki fiili getirisi (Pazar getirisi)

$\beta =$  Beta katsayısı

### 4.Adım:

Anormal Getiri hesaplaması gerçek getirilerden tahmin edilmiş getiriler (beklenen getiriler) çıkartılarak bulunur.

$$AR_{it} = R_{it} - \widehat{R}_{it} \quad (4)$$

$AR_{it} =$  Hisse senedinin  $t$  gündeki anormal getirisi

$R_{it} =$  Hisse senedinin  $t$  gündeki fiili getirisi

$\widehat{R}_{it} =$  Hisse senedinin  $t$  gündeki tahmin edilmiş getiriyi ifade etmektedir.

### 5.Adım:

Anormal Getiri hesaplandıktan sonra, olay penceresinde yer alan her gün için Ortalama Anormal Getiri (AAR) hesaplanır. AAR formülü aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$AAR_t = \sum_{i=1}^N (1/N) AR_{it} \quad (5)$$

$AAR_t = t$  gündeki ortalama anormal getiri

$AR_{it} =$  Hisse senedinin  $t$  gündeki anormal getiriyi ifade etmektedir.

#### 6.Adım:

AAR hesaplandıktan sonrada, olay penceresi içerisinde yer alan her gün için Kümülatif Ortalama Anormal Getiri (CAAR) hesaplanır. CAAR formülü aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$CAAR_t = \sum_{i=1}^N AAR_t \quad (6)$$

$CAAR_t$  = t gündeki kümülatif ortalama anormal getiri

$AAR_t$  = t gündeki ortalama anormal getiriyi ifade etmektedir.

#### 4. ANALİZ SONUÇLARI

Çalışmada yer alan şirketlerin 2019-2021 tarihleri aralığındaki yapmış oldukları satın alma ve birleşme öncesi ve sonrasındaki değişiminin tespiti için 21 şirketin getiri değişimleri olay olarak seçilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında 21 şirketin satın alma ve birleşme önce ve sonrasında getirilerindeki değişimlerin nasıl olduğu, yatırımcıların nasıl tepki verdikleri incelenmiştir. Satın alma ve birleşme sonucu olayın tespiti için ele alınan bu 21 şirketin olayın önceki ve sonraki getirileri arasındaki farkın tespitinin Olay Çalışmasıyla analizde öne sürülen sıfır hipotezi ve alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0$ : Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur).

$H_1$ : Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır).

Çalışmada ilk olarak şirket birleşme ve satın alma sonrasında 21 şirketin getirileri arasındaki farkın tespiti için olay çalışması yönteminde AR, CAR, AAR ve CAAR değerleri hesaplanıp istatistiksel olarak anlamlılıkları incelenmiştir. Çalışmada sonrasında ise 3 grup halinde (Çoğunluk Hisse, Azınlık Hisse ve Azınlık Hisse Artışı) Bağımlı Örneklem T-Testi yapılmıştır.

Analizde olay penceresi '-2, +2' ile tahmin penceresi '-3,-120' olarak belirlenip CAR değerleri ile t istatistik değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlılıkları incelenmiştir. Aşağıda Tablo 1'de CAR değerleri ile t istatistik değerleri verilmiş olup anlamlılık düzeylerine göre incelenmiştir.



**Tablo 1: Şirketlerin Kümülatif Anormal Getirileri (-2, +2)**

	AKBNK	AVGY	AVPTRL	AVOD	ATLS	AKM	BRLK	DAGI	FNET	GLBL	HUB	İHLS	KRSTL	MRTI	MRK	MPT	METRO	PERA	TŞŞ	THY	VAKIF	PANEL
-2	0.035 (1.328)	-0.017 (-0.247)	-0.033 (-0.543)	0.320 (0.384)	-0.044 (-0.684)	-0.006 (-0.208)	0.053 (0.750)	0.003 (0.076)	-0.028 (-0.434)	0.006 (0.118)	-0.032 (-0.420)	0.006 (0.091)	-0.005 (-0.082)	0.006 (0.081)	-0.019 (-0.209)	-0.026 (-0.333)	0.038 (0.302)	-0.042 (-0.611)	0.014 (0.539)	-0.013 (-0.352)	0.033 (1.071)	0.171 (1.279)
-1	0.078*** (2.935)	-0.045 (-0.644)	-0.044 (-0.716)	0.118 (1.415)	-0.049 (-0.765)	-0.009 (-0.315)	0.081 (1.133)	-0.021 (-0.422)	-0.040 (-0.621)	0.019*** (3.334)	-0.053 (-0.685)	0.025 (0.371)	-0.006 (-0.086)	0.045 (0.579)	-0.012 (-0.134)	0.059 (0.753)	0.228* (1.808)	-0.030 (-0.443)	0.013 (0.483)	-0.031 (-0.824)	0.019 (0.631)	0.197 (1.306)
0	0.146*** (5.493)	-0.104 (-1.486)	0.143** (2.308)	0.182** (2.185)	0.070 (1.079)	-0.178 (-0.580)	0.127* (1.773)	-0.050 (-0.973)	-0.058 (-0.889)	0.016 (0.290)	-0.071 (-0.914)	0.044 (0.651)	0.032 (0.468)	0.069 (0.893)	0.035 (0.377)	0.106 (1.345)	0.021 (0.170)	-0.032 (-0.475)	0.049* (1.799)	-0.029 (-0.761)	0.041 (1.348)	0.217 (1.450)
1	0.159*** (5.951)	-0.095 (-1.363)	2.203*** (3.268)	0.073 (0.878)	0.035 (0.542)	-0.142 (-0.464)	0.163** (2.282)	-0.087* (-1.696)	-0.064 (-0.994)	0.008 (0.142)	-0.081 (-1.045)	0.089 (1.305)	0.011 (0.160)	0.091 (1.176)	0.040 (0.427)	0.081 (1.028)	-0.187 (-1.486)	-0.062 (-0.911)	0.051* (1.853)	-0.002 (-0.060)	0.051* (1.678)	0.202 (1.527)
2	0.153*** (5.743)	-0.109 (-1.557)	0.281*** (4.515)	0.101 (1.213)	0.005 (0.086)	0.076** (2.491)	0.161** (2.249)	-0.114** (-2.233)	-0.057 (-0.888)	0.000 (0.000)	-0.088 (-1.129)	0.072 (1.069)	0.023 (0.343)	0.129* (1.670)	0.043 (0.461)	0.068 (0.866)	-0.370*** (-2.934)	-0.069 (-1.001)	0.070** (2.536)	0.001 (0.051)	0.076** (2.473)	0.331** (2.024)

**Not:** \*\*\* %1, \*\* %5, \* %10 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Parantez içindeki değerler T-istatistiği değerlerini gösterirken, üzerindeki değerler CAR değerlerini ifade etmektedir.

Tablo 1’de yer alan şirketlere ait Kümülatif Anormal Getirileri (CAR) olay gününün 2 gün öncesi ve 2 gün sonrasındaki zaman dilimleri içerisindeki değişimler verilmiştir.

Tablo 1’de Kümülatif Anormal Getirileri (CAR) (-2,+2) zaman dilimi içerisinde istatistiksel olarak anlamlı olan şirketler; Akbank T.A.Ş. (AKBNK), Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırım A.Ş. (AVPTRL), Avod Kurutulmuş Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş. (AVOD), Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (AKM), Birlik Mensucat Ticaret ve Sanayi İşletmesi A.Ş. (BRLK), Dağı Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. (DAGI), Global Yatırım Holding A.Ş. (GLBL), Martı Otel İşletmeleri A.Ş. (MRTI), Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding A.Ş. (METRO), Türkiye Şişe Cam ve Fabrikaları A.Ş. (TŞŞ), Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. (VAKIF) işletmeleri için hesaplanmış olan Kümülatif Ortalama Anormal Getiri (CAAR) değerleri belirli zaman dilimleri içerisinde istatistiksel olarak farklı anlam düzeylerinde anlamlılık göstermiştir. Bu anlamlılık düzeyi Dağı Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. (DAGI) ve Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding A.Ş. (METRO) işletmeleri için negatif iken, diğer işletmeler için pozitif bir anlamlılık söz konusudur.

Dolayısıyla 11 şirkete yönelik  $H_0$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur)” hipotezi reddedilerek,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi kabul edilmiş olur.

Avrasya Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (AVGY), Atlas Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklığı A.Ş. (ATLS), Fonet Bilgi Teknolojileri A.Ş. (FNET), Hub Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. (HUB), İhlas Holding A.Ş. (IHLS), Kristal Kola ve Meşrubat Sanayi Ticaret A.Ş. (KRSTL), Merko Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. (MRK), Mepet Metro Petrol Ve Tesisleri Sanayi Ticaret A.Ş. (MPT), Pera Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (PERA), Türk Hava Yolları AO(THY) olan 10 şirketin ise olay günü öncesi ve sonrasında herhangi bir anlamlılık görülmemiştir.

Herhangi bir anlamlılık görülmeyen bu 10 şirkete yönelik,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi reddedilerek,  $H_0$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, sıfırdır (fark yoktur)” hipotezi kabul edilmiş olur.

Sonuç olarak 21 şirket arasından 11 şirketin birleşme ve satın alma sonucunda (-2,+2) farklı zaman dilimleri içerisinde şirket getirileri üzerinde anlamlı bir farkın olduğu görülürken, 10 şirketin ise anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Bu anlamlılık seviyeleri %1, %5 ve %10 olarak farklılık göstermiştir.

**Tablo 2:** Şirketlerin Kümülatif Anormal Getirileri (-3, +3)

	AKB	AVGY	AVPR	AVOD	ATLS	AKM	BRLK	DAGI	FNET	GLBL	HUB	İHLS	KRSL	MRTI	MRK	MPT	MTR	PERA	TŞŞ	THY	VAKF	PANEL
-3	-0.007 (-0.234)	0.112 (1.460)	0.031 (0.432)	0.090 (0.940)	0.100 (1.394)	-0.010 (-0.286)	0.012 (0.143)	0.005 (0.087)	0.071 (0.960)	0.010 (0.157)	0.019 (0.205)	0.007 (0.090)	0.012 (0.154)	-0.010 (-0.108)	0.021 (0.188)	0.012 (0.129)	0.008 (0.056)	0.014 (0.177)	0.010 (0.319)	-0.028 (-0.632)	0.000 (0.003)	0.167 (1.181)
-2	0.027 (0.877)	0.009 (1.247)	-0.001 (-0.023)	0.123 (0.128)	0.056 (0.791)	-0.016 (-0.465)	0.066 (0.776)	0.009 (0.152)	0.044 (0.595)	0.017 (0.258)	-0.013 (-0.146)	0.013 (0.168)	0.007 (0.087)	-0.003 (-0.041)	0.001 (0.014)	-0.014 (-0.149)	0.046 (0.311)	-0.027 (-0.334)	0.025 (0.777)	-0.041 (-0.928)	0.033 (0.903)	0.175 (1.288)
-1	0.070** (2.227)	0.069 (0.900)	-0.011 (-0.162)	0.210** (2.193)	0.052 (0.734)	-0.020 (-0.558)	0.093 (1.099)	-0.016 (-0.267)	0.033 (0.449)	0.029 (0.441)	-0.034 (-0.367)	0.032 (0.405)	0.007 (0.085)	0.034 (0.376)	0.008 (0.080)	0.072 (0.765)	0.237 (1.577)	-0.015 (-0.191)	0.024 (0.746)	-0.059 (-1.333)	0.019 (0.534)	0.201 (1.314)
0	0.138*** (4.375)	0.010 (0.139)	0.176** (2.402)	0.275*** (2.876)	0.174** (2.419)	-0.028 (-0.785)	0.139* (1.640)	-0.044 (-0.729)	0.017 (0.228)	0.027 (0.406)	-1.051 (-0.557)	0.052 (0.641)	0.045 (0.553)	0.059 (0.638)	0.057 (0.512)	0.119 (1.265)	0.030 (0.201)	-0.017 (-0.216)	0.060* (1.857)	-0.058 (-1.299)	0.041 (1.136)	0.221 (1.457)
1	0.151*** (4.758)	0.020 (0.271)	0.237*** (3.221)	0.167* (1.750)	0.140* (1.949)	-0.025 (-0.691)	0.176** (2.069)	-0.081 (-1.339)	0.010 (0.146)	0.019 (0.283)	-0.061 (-0.666)	0.096 (1.192)	0.024 (0.296)	0.080 (0.875)	0.062 (0.556)	0.094 (1.000)	-0.178 (-1.190)	-0.047 (-0.580)	0.062* (1.909)	-0.031 (-0.703)	0.052 (1.414)	0.205 (1.537)
2	0.145*** (4.579)	0.007 (0.103)	0.315*** (4.280)	0.196** (2.052)	0.111 (1.552)	0.065* (1.797)	0.174** (2.043)	-0.109* (-1.790)	0.018 (0.249)	0.011* (1.165)	-0.068 (-0.735)	0.080 (0.994)	0.037 (0.452)	0.119 (1.289)	0.065 (0.588)	0.081 (0.865)	-0.361** (-2.407)	-0.053 (-0.654)	0.081** (2.487)	-0.027 (-0.602)	0.076** (2.081)	0.334** (2.024)
3	0.146*** (4.599)	0.062 (0.810)	0.190*** (2.589)	0.265*** (2.764)	0.103 (1.431)	0.026 (0.734)	0.138* (1.624)	-0.093 (-1.530)	-0.004 (-0.056)	0.002 (0.035)	-0.073 (-0.790)	0.070 (0.866)	0.052 (0.639)	0.135 (1.466)	0.145 (1.300)	0.098 (1.041)	-0.417*** (-2.775)	-0.052 (-0.640)	0.090*** (2.757)	-0.025 (-0.556)	0.081** (2.222)	0.328** (2.190)

**Not:** \*\*\* %1, \*\* %5, \* %10 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Parantez içindeki değerler T-istatistiği değerlerini gösterirken, üzerindeki değerler CAR değerlerini ifade etmektedir.

Tablo 2’de yer alan şirketlere ait Kümülatif Anormal Getirileri (CAR) olay gününün 3 gün öncesi ve 3 gün sonrasındaki zaman dilimleri içerisindeki değişimler verilmiştir.

Tablo incelendiğinde Kümülatif Anormal Getirileri (CAR) (-3,+3) zaman dilimi içerisinde istatistiksel olarak anlamlı olan şirketler; Akbank T.A.Ş. (AKBNK), Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırım A.Ş. (AVPTRL), Avod Kurutulmuş Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş. (AVOD), Atlas Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklığı A.Ş. (ATLS), Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (AKM), Birlik Mensucat Ticaret ve Sanayi İşletmesi A.Ş. (BRLK), Dağı Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. (DAGI), Global Yatırım Holding A.Ş. (GLBL), Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding A.Ş. (METRO), Türkiye Şişe Cam ve Fabrikaları A.Ş. (TŞŞ), Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. (VAKIF) işletmeleri için hesaplanmış olan Kümülatif Anormal Getiri (CAR) değerleri belirli zaman dilimleri içerisinde istatistiksel olarak farklı anlam düzeylerinde anlamlılık göstermiştir. Bu anlamlılık düzeyi Dağı Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. (DAGI) ve Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding A.Ş. (METRO) işletmeleri için negatif iken, diğer işletmeler için pozitif bir anlamlılık söz konusudur.

Dolayısıyla bu şirketlerin anlamlılıklarına göre  $H_0$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur)” hipotezi reddedilerek,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi kabul edilmiş olur.

Bunlara ek olarak; Avrasya Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (AVGY), Fonet Bilgi Teknolojileri A.Ş. (FNET), Hub Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. (HUB), İhlas Holding A.Ş. (IHLS), Kristal Kola ve Meşrubat Sanayi Ticaret A.Ş. (KRSTL), Martı Otel İşletmeleri A.Ş. (MRTI), Merko Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. (MRK), Mepet Metro Petrol Ve Tesisleri Sanayi Ticaret A.Ş. (MPT), Pera Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (PERA), Türk Hava Yolları AO(THY) olan 10 şirketin ise olay günü öncesi ve sonrasında herhangi bir anlamlılık görülmemiştir.

Bu 10 şirkete yönelik,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi reddedilerek,  $H_0$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, sıfırdır (fark yoktur)” hipotezi kabul edilmiş olur.

Tablo 1 ve Tablo 2 beraber değerlendirildiğinde ise farklılıkların olduğu görülmüştür. İki olay penceresindeki Atlas Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklığı A.Ş. (ATLS) için (+2,-2) zaman diliminde istatistiksel olarak anlamsız iken, (+3,-3) zaman diliminde pozitif bir anlamlılık göstermiştir. Ayrıca Martı Otel İşletmeleri A.Ş. (MRTI) için (+2,-2) zaman dilimi içerisinde pozitif bir anlamlılık söz konusu iken, (+3,-3) zaman dilimi içerisinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Tablo 3’te şirket birleşme ve satın alma sonrasında çoğunluk hisse yani satın alma yöntemini kullanan 2 şirketin getirileri arasındaki farkın tespiti için olay çalışması yönteminde olay penceresi ‘-2, +2’ ile tahmin penceresi ‘-3,-120’ analiz edilmiş olup aşağıda Bağımlı Örneklem T-Testi sonucu verilmiştir.

**Tablo 3:** Çoğunluk Hisse Şirketlerine Ait Bağımlı Örneklem T-Testi Sonuçları (+2,-2)

	N	Ortalama	Fark	P-istatistik
Olay Öncesi CAAR <sub>t</sub> (1)	2	-0.0219	-0.0092	0.9433
Olay Sonrası CAAR <sub>t</sub> (0)	2	-0.0311		

\*\*\* %1, \*\* %5, \* %10 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3’te çoğunluk hisse şirketlerine ait Bağımlı Örneklem T-Testi sonuçlarına bakıldığında, olay öncesi ve sonrasında CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak

için p değerlerine bakılmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi p değeri 0.9433 olduğu yani 0.01, 0.05 ve 0.10'dan büyük olduğu için olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur. Şirketlerin ortalamalarına bakıldığında ise şirketler olay öncesi -0.0219 ortalama getiriye sahip iken olay sonrasında ise -0.0311 olarak tespit edilmiş olup aralarındaki farkın -0.0092 olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak -2 ve +2 gün aralığında “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur)” olarak ifade eden  $H_0$  hipotezi kabul edilerek,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi reddedilmiş olur.

Tablo 3'te azınlık hisse yani ilk defa azınlık payı alan 14 şirkete ait getirileri arasındaki farkın tespiti için olay çalışması yönteminde olay penceresi '-2, +2' ile tahmin penceresi '-3,-120' analiz edilmiş olup aşağıda Bağımlı Örneklem T-Testi sonucu verilmiştir.

**Tablo 4:** Azınlık Hisse Şirketlerine Ait Bağımlı Örneklem T-Testi Sonuçları (+2,-2)

	N	Ortalama	Fark	P-istatistik
Olay Öncesi CAAR <sub>t</sub> (1)	2	0.5228	1.204**	0.0497
Olay Sonrası CAAR <sub>t</sub> (0)	2	1.7268		

\*\*\* %1, \*\* %5, \* %10 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4'te görüleceği üzere p değeri 0.0497 olduğu yani 0.01 ile 0.05 arasında olduğu için olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ve bu farkın %5 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmüştür. Şirketlerin ortalamalarına bakıldığında ise şirketler olay öncesi 0.5228 ortalama getiriye sahip iken olay sonrasında ise 1.7268 olarak tespit edilmiş olup aralarındaki farkın 1.204 olarak bulunmuştur. Kısacası olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Sonuç olarak -2 ve +2 gün aralığında “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur)” olarak ifade eden  $H_0$  hipotezi reddedilerek,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi kabul edilmiş olur.

Tablo 5'te şirket birleşme ve satın alma işlemlerinde azınlık payının artırılması yöntemini kullanan 5 şirketin getirileri arasındaki farkın tespiti için olay çalışması yönteminde olay penceresi '-2, +2' ile tahmin penceresi '-3,-120' analiz edilmiş olup aşağıda Bağımlı Örneklem T-Testi sonucu verilmiştir.

**Tablo 5:** Azınlık Hisse Artışı Şirketlerine Ait Bağımlı Örneklem T-Testi Sonuçları(+2,-2)

	N	Ortalama	Fark	P-istatistik
Olay Öncesi CAAR <sub>t</sub> (1)	2	-0.3211	-0.4926*	0.0957
Olay Sonrası CAAR <sub>t</sub> (0)	2	-0.8137		

\*\*\* %1, \*\* %5, \* %10 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 5'te azınlık payının artırılması yöntemini kullanan Azınlık hisse artışı şirketlerine ait Bağımlı Örneklem T-Testi sonuçlarına bakıldığında, olay öncesi ve sonrasında CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için p değerlerine bakılmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi p değeri 0.0957 olduğu yani 0.05 ile 0.10 arasında olduğu için olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ve bu farkın %10 anlamlılık düzeyinde olduğu ancak bu

anlamlılığın negatif olduğu görülmüştür. Şirketlerin ortalamalarına bakıldığında ise şirketler olay öncesi -0.3211 ortalama getiriye sahip iken olay sonrasında ise -0.8137 olarak tespit edilmiş olup aralarındaki farkın -0.4926 olarak bulunmuştur. Kısacası olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında %10 anlamlılık düzeyinde negatif bir anlamlılık tespit edilmiştir.

Sonuç olarak -2 ve +2 gün aralığında “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur)” olarak ifade eden  $H_0$  hipotezi reddedilerek,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi kabul edilmiş olur.

Tablo 6’da şirket birleşme ve satın alma sonrasında çoğunluk hisse yani satın alma yöntemini kullanan 2 şirketin getirileri arasındaki farkın tespiti için olay çalışması yönteminde olay penceresi ‘-3, +3’ ile tahmin penceresi ‘-4,-120’ analiz edilmiş olup aşağıda Bağımlı Örneklem T-Testi sonucu verilmiştir.

**Tablo 6:** Çoğunluk Hisse Şirketlerine Ait Bağımlı Örneklem T-Testi Sonuçları (+3,-3)

	N	Ortalama	Fark	P-istatistik
Olay Öncesi CAAR <sub>t</sub> (1)	3	-0.0683	0.1721	0.3229
Olay Sonrası CAAR <sub>t</sub> (0)	3	0.1037		

\*\*\* %1, \*\* %5, \* %10 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 6’da çoğunluk hisse şirketlerine ait Bağımlı Örneklem T-Testi sonuçlarına bakıldığında, olay öncesi ve sonrasında CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için p değerlerine bakılmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi p değeri 0.3229 olduğu yani 0.01, 0.05 ve 0.10’dan büyük olduğu için olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur. Şirketlerin ortalamalarına bakıldığında ise şirketler olay öncesi -0.0683 ortalama getiriye sahip iken olay sonrasında ise 0.1037 olarak tespit edilmiş olup aralarındaki farkın 0.1721 olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak -3 ve +3 gün aralığında “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur)” olarak ifade eden  $H_0$  hipotezi kabul edilerek,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi reddedilmiş olur.

Tablo 7’de azınlık hisse yani ilk defa azınlık payı alan 14 şirkete ait getirileri arasındaki farkın tespiti için olay çalışması yönteminde olay penceresi ‘-3, +3’ ile tahmin penceresi ‘-4,-120’ analiz edilmiş olup aşağıda Bağımlı Örneklem T-Testi sonucu verilmiştir.

**Tablo 7:** Azınlık Hisse Şirketlerine Ait Bağımlı Örneklem T-Testi Sonuçları (+3,-3)

	N	Ortalama	Fark	P-istatistik
Olay Öncesi CAAR <sub>t</sub> (1)	3	0.6920	1.5965***	0.0070
Olay Sonrası CAAR <sub>t</sub> (0)	3	2.2885		

\*\*\* %1, \*\* %5, \* %10 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 7’de azınlık hisse şirketlerine ait Bağımlı Örneklem T-Testi sonuçlarına bakıldığında, olay öncesi ve sonrasında CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için p değerlerine bakılmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi p değeri 0.0070 olduğu yani 0.01’den küçük olduğu için olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ve

bu farkın %1 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmüştür. Şirketlerin ortalamalarına bakıldığında ise şirketler olay öncesi 0.6920 ortalama getiriye sahip iken olay sonrasında ise 2.2885 olarak tespit edilmiş olup aralarındaki farkın 1.5965 olarak bulunmuştur. Kısacası olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Sonuç olarak -3 ve +3 gün aralığında “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur)” olarak ifade eden  $H_0$  hipotezi reddedilerek,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi kabul edilmiş olur.

Tablo 8’de şirket birleşme ve satın alma işlemlerinde azınlık payının artırılması yöntemini kullanan 5 şirketin getirileri arasındaki farkın tespiti için olay çalışması yönteminde olay penceresi ‘-3, +3’ ile tahmin penceresi ‘-4,-120’ analiz edilmiş olup aşağıda Bağımlı Örneklem T-Testi sonucu verilmiştir.

**Tablo 8:** Azınlık Hisse Artışı Şirketlerine Ait Bağımlı Örneklem T-Testi Sonuçları(+3,-3)

	N	Ortalama	Fark	P-istatistik
Olay Öncesi CAAR <sub>t</sub> (1)	3	-0.4349	-0.5379**	0.0314
Olay Sonrası CAAR <sub>t</sub> (0)	3	-0.9729		

\*\*\* %1, \*\* %5, \* %10 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 8’de azınlık payının artırılması yöntemini kullanan azınlık hisse artışı şirketlerine ait Bağımlı Örneklem T-Testi sonuçlarına bakıldığında, olay öncesi ve sonrasında CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için p değerlerine bakılmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi p değeri 0.0314 olduğu yani 0.01 ile 0.05 arasında olduğu için olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ve bu farkın %5 anlamlılık düzeyinde negatif olduğu görülmüştür. Şirketlerin ortalamalarına bakıldığında ise şirketler olay öncesi -0.4349 ortalama getiriye sahip iken olay sonrasında ise -0.9729 olarak tespit edilmiş olup aralarındaki farkın -0.5379 olarak bulunmuştur. Kısacası olay öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında %5 seviyesinde negatif bir anlamlılık tespit edilmiştir.

Sonuç olarak -3 ve +3 gün aralığında “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi yoktur, fark sıfırdır (fark yoktur)” olarak ifade eden  $H_0$  hipotezi reddedilerek,  $H_1$  hipotezi olan “Şirket satın alma ve birleşme sonucunda şirketlerin getirileri üzerinde CAAR değerlerinin anlamlı bir etkisi vardır, sıfırdan farklıdır (fark vardır)” hipotezi kabul edilmiş olur.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Şirket birleşme ve satın alma işlemlerinde işletmelerin değer ve performanslarını etkileyen faktörler arasında satın alma oranları da bulunmaktadır. Azınlık ve çoğunluk hissedarları yönetim açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada şirket birleşme ve satın alma sonucunda şirketlerin satın alma oranlarına göre getirileri üzerindeki etki incelenmiştir. Çoğunluk hisse bir şirketin %50’sinden fazlasını satın alma olarak tanımlanırken, bir şirketin %50 ‘sinden azını satın alma ise azınlık hisse olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iki grupta incelenen azınlık hisse ise, ilk defa bir şirketten satın alma azınlık hisse iken, daha önce azınlık hisselerin olduğu firma da hisseleri arttırmak ise azınlık hisse artışı olarak tanımlanmıştır.

İşletme satın alma ve birleşmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde, işletmelerin birleşme ve satın alma işlemlerindeki satın alma oranlarına göre yapılan çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu nedenle

yapılan bu çalışmada satın alma oranları Çoğunluk hisse, Azınlık hisse ve Azınlık hisse artışı olmak üzere 3 gruba ayrılmış ve bu satın almaların şirketlerin getirileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Çalışmada yer alan şirketlerin 2019-2021 tarihleri aralığındaki yapmış oldukları satın alma ve birleşme öncesi ve sonrasındaki fiyat değişimlerinin tespiti için 21 şirketin getirileri olay olarak seçilmiştir. 21 şirketin Kümülatif Anormal Getiri (CAR) (+2,-2) ve (+3,-3) zaman diliminde incelenmiş ve farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmanın devamında ise Bağımlı Örneklem T-Testi yapılarak elde edilen test sonuçlarına göre her iki olay penceresi için 3 grup (Çoğunluk hisse, Azınlık hisse ve Azınlık hisse artışı) ayrı olarak değerlendirilmiş olup şirket birleşme ve satın alma öncesi ve sonrası CAAR değerleri arasında sırasıyla, bir şirketin %50'sinden fazlasını satın alan Çoğunluk hissede yer alan 2 işletmenin getiriler üzerindeki etkisinin olmadığı, azınlık hisse, yani ilk defa azınlık payı alan 14 şirkete ait getirilerin farklı anlamlılık düzeyinde pozitif bir anlamlılığın olduğu ve azınlık payının artırılması yöntemini kullanan 5 şirketin getiriler arasındaki farkın farklı anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ancak bu anlamlılığın negatif olduğu görülmüştür. Sonuç olarak yapılan analiz ve bulgulara genel olarak şirket birleşme ve satın alma sonucunda şirketlerin çoğunluk hisse için getirileri üzerinde anlamlılık olmadığı yalnız azınlık hisse için pozitif bir anlamlılık bulunurken, azınlık hisse artışı için negatif bir anlamlılık olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar azınlık hisse ve azınlık hisse artışı için yapılan Bağımlı Örneklem testi sonucu ile birbirini destekler niteliktedir. İlk defa satın alma ve birleşme işlemi yapan şirketlerin getirileri olumlu sonuç verirken, daha önce azınlık hisselerin olduğu firma da hisseleri arttırmak isteyen bir şirket için bu sonuç anlamlı yalnız negatiftir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, Q., Hunjra A. I., Azam, R. Ijaz, M.S., Zahid, M. (2014). Financial performance of banks in Pakistan after merger and acquisition. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(13), 1-15.
- Akben, S. E., Altıok-Yılmaz.A. (2011). The impact of mergers and acquisitions on acquirer performance: evidence from Turkey. *Business and Economics Journal*, 3, 1-8.
- Amihud, Y., DeLong, G.L., Saunders, A. (2002). The effects of cross-border bank mergers on bank risk and value. *Journal of International Money and Finance*, 21, 857-877.
- Anarbek, Z. (2008). *Şirket birleşmelerinin insan kaynakları politikası açısından değerlendirilmesi: Avea örnek olay incelemesi*. [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi].
- Ayan, E. (2015). *Şirketlerde birleşme ve satın alma kararlarının işletme performansına etkisi: afm örnek olay incelemesi*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi].
- Choi, S., Francis, B.B., Hasan, I. (2010). Cross-border bank m&as and risk: evidence from the bond market. *Journal of Money*, 42(4), 615-645.
- Cıvaş, İ. (2013) Birleşme ve devralmalarının rekabet hukuku açısından değerlendirilmesi. *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 2, 28-34.
- Coşkun, S, Karğın, S. (2016). Sınır ötesi birleşme ve satın almaların bankaların finansal performansına etkileri: üç banka üzerinde camels analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 69, 41-60.
- Çatıkkaş, Ö., Çalış, Y. E. (2013). Devralma yoluyla birleşmenin finansal oranlar üzerine etkileri ve borsa İstanbul uygulaması. *MÖDAV Dergisi*, 15(3), 39-53
- Çıtak, L., Yıldız, F.K. (2007). Devralmanın devralan işletmelerin hisse senedi getirileri üzerindeki etkisi: sermaye piyasası kurulu izni ile gerçekleşen devralmaların devralan işletmelerin hisse senedi getiri oranları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 273-295.
- Dikmen, Ç. (1991). Küçük işletmelerde büyüme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1-2.
- Dündar, B. (2006). *Birleşmeler ve stratejik işbirliklerinin şirketlerin küreselleşmeleri üzerindeki etkileri bankacılık sektöründe bir araştırma*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Eyceyurt, T., Serçemeli, M. (2013). Şirket birleşme ve satın almalarının hisse senedi fiyatına etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 159-175.



- Eyüboğlu, K., Sevim, U. (2017). Birleşme ve satın alma faaliyetlerinin finansal oranlar üzerindeki etkisi: Türkiye örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 127-138.
- Gugler, K., Mueller, D.C., Yurtoğlu, B.B., Zulehner, C. (2000) The effects of mergers: an international comparison. *Corporate Governance Conference, DIW*, Kasım.
- Gültekin, N. (2003). *Banka birleşmeleri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Hekimoğlu, M.H., Tanyeri, B. (2011). Türk şirket birleşmelerinin satın alınan şirketlerin hisse senedi fiyatları üzerindeki etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*, 26(308), 53-70.
- İçke, B. T. (2007). *Şirket birleşmeleri hisse senedi değeri ve finans sektörü*, Derin Yayınları, İstanbul.
- İlkarşlan, K., ve Aşıkoğlu, R. (2012). Birleşme ve satın almaların işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi: panel veri analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 49, 59-78.
- Karcıoğlu, R., Ağırman, E. (2019). Birleşme ve satın alma işlemlerinin hisse senedi fiyatına etkisi: Borsa İstanbul'da bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 987-1006.
- Kılıç, M., Akın, A. (2008). banka satın almalarının hedef bankaların performansına olan etkileri: türk bankacılık sektörü üzerinde ampirik bir çalışma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(3), 229-255.
- Kumar, R. (2009). Post-merger corporate performance: an indian perspective. *Management Research News*, 32(2), 145-157.
- Küçük, O. (2010). *Stratejik işletme bilgisi ve yönetimi*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Malhotra, S., Zhu, P. (2006). Shareholder benefits and firm performance: an empirical analysis of international acquisitions by firms from a developing economy, *Working Paper Series*.
- Mandacı, P. E. (2005). Şirket birleşmelerinin şirketlerin finansal yapı ve performanslarına etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*, 20, 60-67.
- Mandacı, P.E. (2004). Şirketlerin Birleşme ve satın alma duyurularının hisse senedi fiyatları üzerine etkileri, *İktisat İşletme ve Finans*, 225, 118-124.
- Okka, O. (2009). *Analitik finansal Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, 1(5), Ankara.
- Okka, O. (2010). *İşletme finansmanı*, Nobel Yayın Dağıtım, 4 (1), Ankara.
- Okka, O. (2010). *Finansal yönetim teori ve çözümlü problemler*, Nobel Yayın Dağıtım, 4 (11), Ankara.
- Oloyede, J. A., Suleiman, L. A. (2012). Investigating the improvement in corporate performance after merger and acquisition in nigeria: a sectorial analysis. *The International Journal of Management*, 1(4), 1-15.
- Pazarskis M., Vogiatzoglou, M., Christodoulou, P., Drogalas, G. (2006). Exploring the improvement of corporate performance after mergers-the case of Greece. *International Research Journal of Finance and Economics*, 1, 184-192.
- Rau, P. R., Vermaelen, T.G. (1998). Value and post acquisition performance of acquiring firms, *Journal of Financial Economics* 49, 223-53
- Reddy, A., Mantravadi, P. (2008). Relative size in mergers and operating performance: Indian Experience. *Economic and Political Weekly*, Working Paper Series.
- Şahin, İ.E. (2011). Şirket birleşmelerinin etkinlik açısından değerlendirilmesi ve türk bankacılık sektöründe bir uygulama. [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Ülgen H., Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ülgen, M., Teker, S. (2005). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören sanayi şirketleri için bir analitik değerlendirme tekniği uygulaması. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 2(1), 49-57.
- Yıldırım, A.G., Yücel, E. (2012). İşletmelerin sahiplik yapısının incelenmesi: sahiplik ve kontrol ayrımı konusunda çıkarımlar. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 41-58.
- Yörük, N., Ban, Ü. (2006). Şirket birleşmelerinin hisse senedi fiyatlarına etkisi: İMKB'de işlem gören gıda sektörü şirketlerinde birleşme etkisinin analizi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 30, 88-101.
- Zeybek, Y. (1996). *Borçlanarak gerçekleştirilen şirket satın almaları*, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.

**EK-1: Örnekleme Yer Alan Şirketlerin Listesi**

ADET	ŞİRKET ADI	ŞİRKET KODLARI	OLAY TARİHİ	SATIN ALMA YÖNTEMİ
1	Türkiye Şişe Cam ve Fabrikaları A.Ş.	TŞŞ	15.10.2019	Çoğunluk Hisse
2	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	VAKIF	16.01.2020	Çoğunluk Hisse
3	Atlas Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklığı A.Ş.	ATLS	10.02.2020	Azınlık Hisse
4	Avod Kurutulmuş Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş.	AVOD	27.05.2020	Azınlık Hisse
5	Avrasya Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	AVGY	20.02.2020	Azınlık Hisse
6	Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırım A.Ş.	AVPTRL	29.11.2019	Azınlık Hisse
7	Birlik Mensucat Ticaret ve Sanayi İşletmesi A.Ş.	BRLK	02.07.2020	Azınlık Hisse
8	Fonet Bilgi Teknolojileri A.Ş.	FNET	25.09.2020	Azınlık hisse
9	Global Yatırım Holding A.Ş.	GLBL	05.11.2019	Azınlık Hisse
10	İhlas Holding A.Ş.	IHLS	09.06.2020	Azınlık Hisse
11	Kristal Kola ve Meşrubat Sanayi Ticaret A.Ş.	KRSTL	29.06.2020	Azınlık Hisse
12	Martı Otel İşletmeleri A.Ş.	MRTI	01.07.2020	Azınlık Hisse
13	Mepet Metro Petrol Ve Tesisleri Sanayi Ticaret A.Ş.	MPT	14.05.2020	Azınlık Hisse
14	Merko Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	MRK	29.06.2020	Azınlık Hisse
15	Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding A.Ş.	METRO	14.11.2019	Azınlık Hisse
16	Pera Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	PERA	27.05.2020	Azınlık Hisse
17	Akbank T.A.Ş.	AKBNK	11.11.2020	Azınlık Hisse Artışı
18	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	AKM	04.02.2020	Azınlık Hisse Artışı
19	Dağı Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	DAGI	21.03.2019	Azınlık Hisse Artışı
20	Hub Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.	HUB	22.08.2019	Azınlık Hisse Artışı
21	Türk Hava Yolları A.O.	THY	12.07.2019	Azınlık Hisse Artışı