

iad

isarder.org

ISSN: 1309 - 0712

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH - TURK



Yıl / Year : 2025
Cilt / Volume : 17
Sayı / Issue : 4

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt: 17

Sayı:4

2025

Vol.17

No.4

www.isarder.org

DERGİ HAKKINDA

İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Türk) online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergide işletme alanında araştırma makaleleri yayınlanmaktadır. Dergi yılda dört kez yayınlanır. Makaleler Türkçe ve İngilizce olarak sunulabilir. İşletme Araştırmaları Dergisine farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

ABOUT THIS JOURNAL

Journal of Business Research-Türk is an academic, refereed and online journal publishing research articles in the field of business administration. The journal is published four times a year. The articles to be submitted should be in Turkish or English. Journal of Business Research welcomes articles from different institutions and countries. All manuscripts submitted to the Journal of Business Research is sent to the referees after the initial review of the editorial board with respect to formatting and content. Manuscripts must be submitted in accordance with the style of writing specified in the book of "The Publication Manual of the American Psychological Association."

BAŞ EDITÖR / EDITOR IN CHIEF

Dr. Melih TOPALOĞLU dergi@isarder.org

EDİTÖRLER KURULU (ALAN EDİTÖRLERİ) / BOARD OF EDITORS

Ali Akdemir, Ph.D, Stratejik Yönetim ve Örgütsel Davranış, Arel Üniversitesi
Burhan Çil, Ph.D, İşletmecilikte Araştırma Yöntemleri, İstanbul Gelişim Üniversitesi
Elbeyi Pelit, Ph.D, Stratejik Yönetim ve Örgütsel Davranış, Afyon Kocatepe Üniversitesi
Harun Demirkaya, Ph.D, Stratejik Yönetim ve Örgütsel Davranış, Kocaeli Üniversitesi
İrfan Yazıcıoğlu, Ph.D, Muhasebe, Finansman ve Bankacılık, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Kadri Gökhan Yılmaz, Ph.D, Pazarlama ve Girişimcilik, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Mithat Üner, Ph.D, Uluslararası İşletmecilik, Atılım Üniversitesi
Murat Kızanlıklı, Ph.D, Stratejik Yönetim ve Örgütsel Davranış, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi
Seyhan Çil, Ph.D, Muhasebe, Finansman ve Bankacılık, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Pars Şahbaz, Ph.D, Pazarlama ve Girişimcilik, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

İLETİŞİM KOORDİNATÖRÜ / COMMUNICATIONS

Orhan SAĞÇOLAK info@isader.org

ABSTRACTING & INDEXING

EBSCO Business Source Corporate Plus
ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı (TR Dizin)
Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
Contemporary Science Association (CSA)
International Scientific Indexing (ISI)
Global Impact Factor (GIF)
J-Gate

HAKEM KURULU / BOARD OF REFEREES

Ahmet TAYFUN	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Alptekin SÖKMEN	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Aslı TAŞCI	University of Florida	USA
Arzu KILIÇLAR	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Aydın KARAPINAR	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Azize TUNÇ	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Badar Alam Iqbal	Monarch University	Switzerland
Cahit GÜRAN	Hacettepe University	Türkiye
Cemal İNCE	Gaziosmanpaşa University	Türkiye
Çağatay ÜNÜSAN	KTO Karatay University	Türkiye
Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım University	Türkiye
Elbeyi PELİT	Afyon Kocatepe University	Türkiye
Evren GÜÇER	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Gazi UÇKUN	Kocaeli University	Türkiye
Güler SAĞLAM ARI	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Harun DEMİRKAYA	Kocaeli University	Türkiye
Hüseyin YILMAZ	Uşak University	Türkiye
Kamil YAĞCI	Pamukkale University	Türkiye
Kurtuluş KARAMUSTAFA	Erciyes University	Türkiye
Kurban ÜNLÜÖNEN	Gazi University	Türkiye
Ionel BOSTAN	Al. I. Cuza University	Romania
Malyadri PACHA	Osmania University	India
M. Mithat ÜNER	Atılım University	Türkiye
Mehmet ARSLAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Muhammad AKRAM	University of Poonch	Pakistan
Muhammad ZIA-UR-REHMAN	National University of Modern Languages	Pakistan

Nebojsa Pavlovic	High school “Djura Jaksic”, Raca	Serbia
Noor Mohammad	Multi Media University	Malaysia
Oktay EMİR	Anadolu University	Türkiye
Orhan İÇÖZ	Yaşar University	Türkiye
Peide Liu	Shandong Economic University	China
Rafikul ISLAM	International Islamic University Malaysia	Malaysia
Recai M. YÜCEL	University at Albany New York	USA
Reynaldo Gacho SEGUMPAN	Universiti Utara Malaysia	Malaysia
Selahattin TOGAY	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Sedat YÜKSEL	College of Applied Sciences	Umman
Selma UYGUR	Ankara Hacı Bayram Veli University	Türkiye
Subbash C. SHARMA	Jai Narain Vyas University	India
Ülkü YÜKSEL	The University of Sydney	Australia
Vinod Kumar SINGH	Gurukul Kangri University	India
Yasin KELEŞ	Ondokuz Mayıs University	Türkiye
Zeynep ASLAN	Nevşehir Hacı Bektaş Veli University	Türkiye

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt.17	Sayı.4	2025	Vol.17	No.4

www.isarder.org

Hakem Kurulu (Editorial Board) i-iii
İçindekiler (Contents) iv-ix

Araştırma Makalesi/Research Article

Lider Zindeliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Algılanan Performans ile İlişkisine Dair Bir İnceleme

Adaptation of the Leader Vitality Scale into Turkish: An Examination of Its Relationship with Perceived Performance

Muhammet Fatih ŞENGÜLENDİ 2679-2693

Araştırma Makalesi/Research Article

İşletmelerde Olgunluk Modellerinin Kullanımının Araştırılması: Bibliyometrik Analiz Yöntemi

Investigating the Use of Maturity Models in Business: A Bibliometric Analysis Method

Ufuk AYDOĞMUŞ, Abdullah Hulusi KÖKÇAM, Orhan ENGİN, Hacer YUMURTACI
AYDOĞMUŞ, Ahmet SARUCAN 2694-2714

Araştırma Makalesi/Research Article

Borsa İstanbul Banka Hisse Senedi Fiyatlarında Spekülatif Balonlar: 2014-2024 Dönemi Analizi

Speculative Balloons in Borsa Istanbul Bank Stock Price: 2014-2024 Period Analysis

Hatice Elanur KAPLAN, Hilal AYDIN, Melikşah AYDIN 2715-2730

Araştırma Makalesi/Research Article

Pay Senedi Fiyatını Etkileyen Makroekonomik Değişkenlerin Analizi: BİST Banka Endeksi Örneği

Analysis of Macroeconomic Variables Affecting Stock Price: BIST Bank Index Example

Ersan ÖZGÜR, Kemal TAYSI 2731-2744

Research Article

The Mediating Effect of Organizational Resilience on the Effect of Intrapreneurship on Organizational Agility

Hülya ATEŞOĞLU, Harun DEMİRKAYA 2745-2762

Araştırma Makalesi/Research Article

Avukatlarda Mesleki İmaj Algısının Kronik Yorgunluk Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü

The Effect of Professional Image Perception on Chronic Fatigue in Lawyers: The Role of Psychological Resilience

Ülke Hilal ÇELİK, Songül KARACA AYDIN 2763-2777

Research Article

Adapting HR Strategies to Enhance CRM in Aviation: A Qualitative Study on Emerging Technologies Grounded in Socio-Technical Systems Theory

Kağan Cenk MIZRAK 2278-2798

Araştırma Makalesi/Research Article

Uzaktan Çalışma Hakkındaki Çalışan Algısının Demografik ve Kontrol Değişkenler Açısından İncelenmesi

Examining Employee Perceptions About Remote Working in Terms of Demographic and Control Variables

Abdurrahman AKMAN 2799-2819

Araştırma Makalesi/Research Article

Tıbbi Sekreterlerin İş Stresi ile Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkide Dayanıklılığın Aracı Rolü

The Mediating Role of Resilience in the Relationship Between Job Stress and Perception of Happiness Among Medical Secretaries

Simge SAMANCI 2820-2837

Araştırma Makalesi/Research Article

Etnosentrik Eğilimlerin Marka Bağlılığındaki Etkisinde Dijital Pazarlamanın Aracılık Rolü

The Mediating Role of Digital Marketing in The Effect of Ethnocentric Tendencies on Brand Loyalty

Mehmet Emin KEKE 2838-2859

Araştırma Makalesi/Research Article

Dış Ticaret İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Uygulamaları Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli ile İncelenmesi

Examining the Use of Digital Transformation Applications in Foreign Trade Enterprises with the Technology Acceptance Model

Güllü ŞENLİKOĞLU, Hakan KAYA 2860-2879

Araştırma Makalesi/Research Article

İşe Adanmışlık, Kariyer Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Investigation of the Relationship among Work Engagement, Career Satisfaction, and Job Performance: A Study on Bank Employees

Gülşah KARAVARDAR, Ayşegül YALÇIN ÖZYURT 2880-2896

Araştırma Makalesi/Research Article

Şikayetvar Platformunda Türkiye'deki Büyük Cep Telefonu Operatörlerine Yönelik Tüketici Şikayetlerinin Nitel Analizi

Qualitative Analysis of Consumer Complaints Against Major Mobile Phone Operators in Turkey on the Şikayetvar Platform

Ahmet UYAR 2897-2913

Research Article

BRICS-T Ekonomilerinde Büyümenin Dinamikleri: Ekonomik Karmaşıklık ve Dışa Açıklığın Yapısal Dönüşümdeki Rolü

Dynamics of Growth in BRICS-T Economies: The Role of Economic Complexity and Openness in Structural Transformation

Ömer YILMAZ 2914-2925

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

McKinsey 7S Çerçevesi Stratejik Yönetim Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama Çalışması

A Strategic Management Scale Based on the McKinsey 7S Framework: A Turkish Adaptation Study

İbrahim Etem KAYA, Neşe SONGÜR 2926-2937

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Türkiye'de Konut Fiyat Endeksi ile Döviz Kuru, ÜFE, Kira ve Maliyetlerin İlişkisi

The Relationship Between Housing Price Index, Exchange Rate, PPI, Rent and Costs in Türkiye

Ali ÇİLİNGİR, Rukiye DAĞALP, Sedat YENİCE 2938-2951

[Research Article](#)

Financial Contagion: A Systematic Literature Review

Dilber DOĞAN, Mustafa SAYIM 2952-2965

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Gösterişçi, Statü ve Sembolik Tüketim Eğilimi Üzerine Nitel Bir Araştırma

A Qualitative Study on Conspicuous, Status and Symbolic Consumption Tendencies

Sena YAVUZ, Kadri Gökhan YILMAZ 2966-2989

[Research Article](#)

Service Under Strain: Exploring the Roles of Supervisor and Coworker Support in the Context of Customer Incivility

Emin ARSLAN, Hakan KENDİR, Handan ÖZÇELİK BOZKURT 2990-3007

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Sessiz İstifa: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Quiet Quitting: A Qualitative Research on Its Causes and Consequences

Umut AVCI, Şahin ERDEM 3008-3026

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Halka Arz Yapan İşletmelerde Beklenti Yönetimi: Fiyat Tespit Raporları Vaka Analizi

Expectation Management in Public Offering Companies: Price Determination Reports Case Analysis

Halil ARSLAN, Temur KAYHAN 3027-3051

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Havacılık Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin İş Performansına Etkileri

Effects of Supply Chain Management on Business Performance in the Aviation Industry

Fatih KARAMAN 3052-3069

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Borsa İstanbul'da Halka Arzların Fiyat Performansının Analizi (2021-2023)

An Analysis of Short-Term IPO Price Performance on Borsa İstanbul (2021–2023)

Murat KUTLAR, Sıtkı SÖNMEZER 3070-3089

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Otomobil Kullanıcılarının İnovatif Araçlara Yönelik İlgi ve Beklentileri:

Elektrikli Arabalar

Automobile Users' Interest and Expectations for Innovative Vehicles: Electric Cars

Gizem Şebnem BEYDOĞAN 3090-3108

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Tripadvisor Ziyaretçi Yorumlarının Duygu Analizi: Uludağ Kayak Merkezi

Örneği

Sentiment Analysis of TripAdvisor Visitor Reviews: The Case of Uludağ Ski Center

Ali KOÇAK 3109-3124

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

İşletme Performansının Otel Yöneticileri Perspektifinden Değerlendirilmesi:

Balanced Scorecard Kapsamında Çoklu Olay Çalışması

Evaluation of Business Performance from the Perspective of Hotel Managers: A

Multiple Case Study within the Framework of the Balanced Scorecard

Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN, Levent KOŞAN 3125-3146

[Research Article](#)

The Mediating Role of Emotional Arousal in the Impact of Social Media

Advertisements on Impulsive Buying and Post-Purchase Regret

Oğuz Han AYKUT 3147-3167

[Research Article](#)

The Impact of Globalization on Competitive Strategies of Tourism and Hotel

Enterprises in Türkiye: A Qualitative Study

İsa UĞUR 3168-3183

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısının Motivasyona Etkisi: Hibrit Çalışan Beyaz

Yakalılar Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Nonverbal Immediacy and Spatial Perception on Motivation: A Study

on White-Collar Hybrid Workers

Yavuz ÇAKIR 3184-3200

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Konya İmalat Sanayinde İhracatçı İşletmelere Yönelik Betimleyici Bir Analiz

A Descriptive Analysis of Exporting Enterprises in the Manufacturing Industry in

Konya

Gökçe Bahar GÜRBÜZER, Ateş BAYAZIT 3201-3220

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Türkiye Bankacılık Sektörünün Beceri İhtiyaçlarının Analizi: Bulanık DEMATEL

Uygulaması

Analysis of the Skill Requirements of the Turkish Banking Sector: A Fuzzy

DEMATEL Application

Adem ALTAY 3221-3240

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**Termal Turizm İşletmelerinde Bireylerin Algılanan Esenlik ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki: Ankara Örneği**

The Relationship Between Individuals' Perceived Wellness and Life Satisfaction Levels in Thermal Tourism Context: The Case of Ankara

Hülya KUMCU BOZKURT, Cemal Ersin SİLİK 3241-3263

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**Aşırı Turizm Bağlamında Kalabalık Algısının Destinasyon Markası ve Tekrar Ziyaret Niyetine Etkisi: Sinop Örneği**

The Effect of Perceived Crowding on Destination Brand Equity and Revisit Intention in the Context of Overtourism: The Case of Sinop

Ali Turan BAYRAM 3264-3275

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**Green Management Research in Hotels: Examination of Contribution Strategies**

Funda ALDOĞAN ŞENOL, Muharrem TUNA 3276-3289

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**İş Yeri Mutluluğunu Yeniden Düşünmek: Ekşi Sözlük Bağlamında Bir İnceleme**

Rethinking Workplace Happiness: An Examination in The Context of Ekşi Sözlük

İrem SÖNMEZER, Mustafa YILDIRIM 3290-3310

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**İşgörenlerin Siber Güvenlik Farkındalıklarının Ölçülmesi: Van İli Örneği**

Measurement of Employees' Cybersecurity Awareness: The Case of Van Province

Recep ALMALI, Celal KIZILDERE 3311-3326

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**Örgütsel Maneviyatın Tükenmişliğe Etkisinde Ruhsal Liderliğin Düzenleyici Rolü**

The Regulatory Role of Spiritual Leadership on the Effect of Organizational Spirituality on Burnout

Rabia GÜDELİCİ, Bünyamin AKDEMİR 3327-3344

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**Positive Leadership as a Mediator Between Quiet Quitting and Emotion Use in Healthcare Workers**

Leyla ŞENOL, Okan ŞENELDİR 3345-3361

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**Ankara'daki İnşaat Firmalarının Bina Tamamlama Sigortası Uygulamalarına Yönelik Tutumları ve Karşılaşılan Zorluklar**

Attitudes of Construction Companies in Ankara Towards the Implementation of Building Completion Insurance and the Challenges Encountered

Engin Can BEYAZIT, Muharrem UMUT 3362-3380

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)**İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**

The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Effect of Workplace Incivility on Work Alienation: A Research on Healthcare Professionals

B. Dilek ÖZBEZEK, Bilge GÜLER 3381-3399

Research Article

Evaluation of Transformational Leadership Characteristics of Healthcare Managers

Faruk TUNÇ, Özcan KOÇ 3400-3416

Araştırma Makalesi/Research Article

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Kadın Teması: BIST 100 de Yer Alan Bankalar Üzerine Bir İnceleme

The Theme of Women in Corporate Social Responsibility Practices: An Analysis of Banks Listed in the BIST 100 Index

Hümeysra TAŞÇIOĞLU 3417-3432

Araştırma Makalesi/Research Article

Enflasyon Muhasebesi, Kazanç Yönetimi ve Raporlama Kalitesi: Bist 100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma

Inflation Accounting, Earnings Management, And Reporting Quality: An Empirical Study on Bist 100 Companies

Salih TUTAR, Meltem ALTIN 3433-3447

Araştırma Makalesi/Research Article

Turistlerin Lüks Tüketim Eğilimleri ve Konaklama Tercihleri Arasındaki İlişki

The Relationship Between Tourists' Luxury Consumption Tendencies and Accommodation Preferences

Merve DOĞAN 3448-3465

Araştırma Makalesi/Research Article

Turizm Sektöründe Kadın İşgücüne İlişkin Literatürün R Yazılımı ile Bibliyometrik Açından Değerlendirilmesi

Evaluation of the Literature on Women's Labor Force in the Tourism Sector From A Bibliographic Perspective Using R Software

Ayşe Selin DÜLGER 3466-3477

Araştırma Makalesi/Research Article

Impact of Organisational Management Practices on Employee Performance and Tourist Satisfaction: A Study into Travel Establishments

Yalçın ARSLANTÜRK 3478-3489

Araştırma Makalesi/Research Article

Yeşil İnovasyon Araştırmalarının Bibliyometrik Bir Analizi

A Bibliometric Analysis of Green Innovation Research

Burcu ILGAZ 3490-3511

Araştırma Makalesi/Research Article

Fan Tribes and Brand Titans: The Role of Social Identity in Building Brand Equity in Fenerbahçe S.K. and Panathinaikos B.C. Fan Groups

Mustafa Serhat AVCI, Handan ÖZDEMİR, Elif AKAGÜN, Nurettin PARILTI 3512-3523

Araştırma Makalesi/Research Article

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin Statik ve Dinamik Bağlantılılığı: Diebold-Yılmaz Yaklaşımı

Static and Dynamic Connectedness of the BIST Sustainability Index: A Diebold-Yılmaz Approach

Fatmanur ORAL 3524-3539

Lider Zindeliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Algılanan Performans ile İlişkisine Dair Bir İnceleme

Adaptation of the Leader Vitality Scale into Turkish: An Examination of Its Relationship with Perceived Performance

Muhammet Fatih ŞENGÜLLENDİ  ^a

^a İstanbul Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. fatih sengullendi@beykent.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Lider Zindeliği Ölçek Uyarlama Güvenilirlik Geçerlilik Algılanan Performans	Amaç – Bu çalışmanın temel amacı, Shapiro ve Donaldson (2022) tarafından geliştirilen Lider Zindeliği Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması ile geçerlik ve güvenilirlik özelliklerinin incelenmesidir. Ayrıca, ölçeğin ölçüt geçerliğini değerlendirmek amacıyla lider zindeliği ile algılanan performans arasındaki ilişki test edilmiştir. Yöntem – Araştırma nicel bir tasarımda yürütülmüş olup ölçek uyarlama ve ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. Analizler, kendini yönetici olarak tanımlayan çalışanlardan oluşan iki farklı örneklem (n = 223 ve n = 467) üzerinden gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testleri yapılmış; ayrıca ölçeğin ölçüt geçerliğini sınamak amacıyla lider zindeliği ile algılanan performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular – Elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının birinci örnekleme 0,777 ile 0,836 arasında, ikinci örnekleme ise 0,781 ile 0,897 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir. Ölçeğin yakınsak, iraksak ve ayırt edici geçerliliklerinin sağlandığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, Lider Zindeliği Ölçeği'nin Türkiye'de yapılacak çalışmalarda güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğini ve dış ölçüt geçerliği kapsamında algılanan performansla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Tartışma – Lider zindeliği kavramının Türkçeye uyarlanması, bu kavram kapsamında Türkiye'de yapılacak araştırmalara önemli bir olanak sunmaktadır. Ayrıca, lider zindeliğinin algılanan performansla ilişkisini inceleyen bu çalışma, alandaki öncül araştırmalardan biri olma niteliği taşımaktadır.
Gönderilme Tarihi 14 Şubat 2024 Revizyon Tarihi 20 Eylül 2025 Kabul Tarihi 27 Eylül 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Leader Vitality Scale Adaptation Validity Reliability Perceived Performance	Purpose – The primary aim of this study is to adapt the Leader Vitality Scale, developed by Shapiro and Donaldson (2022), into Turkish and to examine its validity and reliability. In addition, to assess the criterion-related validity of the scale, the relationship between leader vitality and perceived performance was tested. Design/methodology/approach – The study was conducted within a quantitative research design, based on scale adaptation and a relational survey model. Analyses were carried out on two different samples consisting of employees who identified themselves as managers (n = 223 and n = 467). Confirmatory factor analysis and reliability tests were performed, and in addition, the relationship between leader vitality and perceived performance was examined to assess the criterion-related validity of the scale. Results – Based on the analyses conducted with the collected data, the Cronbach's alpha reliability coefficients of the sub-dimensions of the scale were found to range between 0.777 and 0.836 in the first sample, and between 0.781 and 0.897 in the second sample. In addition, the results of the confirmatory factor analysis indicated that the goodness-of-fit indices of the scale were within acceptable levels. Convergent, discriminant, and divergent validity were also confirmed. These findings demonstrate that the Leader Vitality Scale can be used as a reliable and valid measurement instrument in studies conducted in Turkey and that, in the context of criterion validity, it is positively associated with perceived performance. Discussion – The adaptation of the leader vitality construct into Turkish provides an important opportunity for future research in Turkey. Moreover, this study represents one of the pioneering attempts to examine the relationship between leader vitality and perceived performance.
Received 14 February 2024 Revised 20 September 2025 Accepted 27 September 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından 03.03.23 tarihli E-45778635-050.99-96230 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Şengüllendi, M.F. (2025). Lider Zindeliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Algılanan Performans ile İlişkisine Dair Bir İnceleme, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2679-2693.

1. Giriş

Liderlik alan yazınında, liderliğin özü paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları etkilemek ve kolaylaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2012). Liderliğin örgütsel süreçlerdeki bu işlevi, araştırmaların önemli bir kısmının liderlik davranışlarının performans üzerindeki etkilerini incelemeye yönelmesine neden olmuştur. Nitekim 2024 Ocak itibarıyla Web of Science (WOS) veri tabanında başlığında “lider” kavramı geçen yüz bine yakın çalışma bulunmakta ve bu sayı yıllar içinde sürekli artış göstermektedir. Bu eğilim, araştırmacıların liderlik olgusuna ve örgütsel yaşamda lider davranışlarıyla ilişkili kavramlara yönelik ilgisinin giderek arttığını ortaya koymaktadır. Donaldson ve Ko’nun (2010) da vurguladığı üzere, liderlik örgütlerde olumlu işleyişin ve çalışan refahının en önemli belirleyicilerinden biri olarak yönetim alanında en fazla incelenen konulardan biri haline gelmiştir.

Pozitif örgütsel psikoloji çerçevesinde yapılan çalışmalar, çalışanların ve yöneticilerin refahı ile pozitif örgütsel çıktılar arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Donaldson & Chen, 2021; Donaldson et al., 2021; Donaldson & Donaldson, 2021). Liderlerin örgütlerinde etkin ve sürdürülebilir davranışlar sergilemeleri için sahip olmaları gereken en önemli içsel kaynaklardan biri de zindelik. Vogel (2017), yöneticilerin kendilerini zinde hissettiklerinde daha başarılı olduklarını belirtmiş; Shapiro ve Donaldson (2022) ise zindeliğin liderlerin rollerini karşılamada başvurdukları kritik bir içsel kaynak olduğunu ifade etmiştir. Bu yaklaşım, Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory) ile de açıklanabilir. Söz konusu teoriye göre bireyler elde ettikleri kaynakları korumaya, artırmaya ve sürdürmeye çalışırlar; kaynaklar tükendiğinde ise bireyler tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kalırlar (Yürür, 2011). Bu bağlamda zindelik, liderlerin tükenmişlikten korunmalarını ve enerji gerektiren sorumluluklarını yerine getirebilmelerini sağlayan önemli bir kaynaktır.

Literatürde zindeliğin tükenmişliğin zıttı bir kavram olduğu ve liderlerin sahip oldukları enerjiyi örgütsel işlevselliklerine ve çalışan davranışlarına yansıtabildikleri vurgulanmaktadır (Shapiro & Donaldson, 2022). Örneğin, Atwater ve Carmeli (2009), liderlerin sahip oldukları zindelik düzeyinin çalışanların inovasyon yönelimleri ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Yang ve arkadaşları (2021), liderlerin kişilik özelliklerinin zindelik aracılığıyla çalışanların yaratıcılıklarını etkilediğini bulgulamışlardır. Çalışanlarına pozitif enerji aktaran liderlerin güven ilişkilerini güçlendirdikleri (Norman et al., 2010) ve çalışanların psikolojik sermayelerini artırdıkları da ortaya konmuştur (Avey, 2011).

Ancak, literatür incelendiğinde lider zindeliği araştırmalarının büyük oranda çalışan davranışları üzerindeki etkilere odaklandığı, liderlerin zindelik düzeylerinin kendi algı, tutum ve performansları üzerindeki etkilerinin ise sınırlı sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. Shapiro ve Donaldson (2022), lider zindeliğinin liderlerin yaşam doyumu, olumlu duyguları, işlevsellikleri ve psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif etkiler yarattığını göstermiştir. Bununla birlikte, lider zindeliği kavramına ilişkin ölçeklerin Türkçe’de bulunmaması önemli bir boşluk oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı, Shapiro ve Donaldson (2022) tarafından geliştirilen Lider Zindeliği Ölçeği’nin Türkçeye uyarlanması ve geçerlik-güvenirlik özelliklerinin incelenmesidir. Ayrıca, ölçeğin ölçüt geçerliğini değerlendirmek amacıyla lider zindeliği ile yöneticilerin algıladıkları performans arasındaki ilişki test edilmiştir. Böylece, çalışma hem Türkçe literatüre yeni bir ölçme aracı kazandırmakta hem de lider zindeliği ile algılanan performans arasındaki bağı ortaya koyarak liderlik ve performans literatürüne katkı sunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Lider Zindeliği

Liderlik, yüzyıllardır üzerinde araştırmalar yapılan bir olgu olmasına rağmen, ne olduğuna dair tartışmalar günümüzde de devam etmektedir (Northouse, 2010). Liderlik çalışmalarının büyük bölümünde temel amaç, liderlerin bir ekip veya örgütün performansı üzerindeki etkilerini açıklayan davranış yönlerini ortaya koymaktır (Yukl, 2012). Bununla birlikte liderlik yalnızca örgütsel performansı değil, çalışanların refahını ve örgütsel yaşamın kalitesini etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak da tanımlanmaktadır (Donaldson & Ko, 2010). Dolayısıyla liderlik araştırmaları giderek daha fazla biçimde liderlerin pozitif yönlerine, psikolojik kaynaklarına ve sürdürülebilirliklerine odaklanmaktadır.

Bu noktada öne çıkan kavramlardan biri “lider zindeliği”dir. Lider zindeliği, liderlerin enerjik, canlı ve etkin biçimde görevlerini yerine getirmelerine olanak sağlayan psikolojik ve fizyolojik bir kaynak olarak tanımlanır (Shapiro & Donaldson, 2022). Zindelik, bireylerin kendilerini güçlü ve canlı hissetmeleriyle ilişkili olup örgütsel davranış literatüründe uzun süredir çalışılan “vitality” kavramının liderlik bağlamına uyarlanmış bir biçimi olarak görülmektedir (Ryan & Frederick, 1997; Shirom, 2011). İlk olarak Ryan ve Frederick (1997) tarafından geliştirilen Öznel Canlılık Ölçeği (Subjective Vitality Scale, SVS) ile ölçülen bu kavram, liderlik özelinde Shapiro ve Donaldson (2022) tarafından geliştirilen üç boyutlu ölçek ile daha sistematik şekilde ele alınmıştır. Bu ölçek, fiziksel zindelik, psikolojik zindelik ve duygusal zindelik boyutlarından oluşmaktadır. Fiziksel zindelik, bireyin görevlerini yerine getirirken kullanabileceği fiziksel enerjiyi (Cannon, 2011); psikolojik zindelik, odaklanabilme, esnek düşünebilme ve olumlu bakış açısı yaratabilme gibi zihinsel enerjiyi (Richman et al., 2009); duygusal zindelik ise duyguları etkili biçimde yönetebilmek için bireyin kullanabileceği enerjiyi ifade etmektedir (Penninx et al., 1998).

Lider zindeliği kavramı, Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory) çerçevesinde de açıklanmaktadır. Hobfoll’a (1989) göre bireyler değerli kaynaklarını elde etmeye, korumaya ve artırmaya çalışırlar; bu kaynakların kaybedilmesi ise stres ve tükenmişliğe yol açar. Liderler için zindelik, en kritik içsel kaynaklardan biridir. Tükendiğinde liderlerin yalnızca kendi refahları değil, örgütsel etkinlikleri de zarar görmektedir. Bu nedenle lider zindeliği, tükenmişliğin karşıtı olarak ele alınmakta ve liderlerin sürdürülebilir etkinlik gösterebilmeleri için vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Shapiro & Donaldson, 2022).

Ampirik araştırmalar da lider zindeliğinin önemini göstermektedir. Atwater ve Carmeli (2009), lider zindeliği ile çalışanların inovasyon yönelimleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Norman, Avolio ve Luthans (2010), liderlerin pozitif enerji sergilemelerinin çalışanların güvenini artırdığını ve liderlerin etkinlik algısını güçlendirdiğini belirtmiştir. Avey, Avolio ve Luthans (2011) deneysel bir çalışmada liderin pozitifliğinin hem takipçilerin pozitifliğini hem de performanslarını artırdığını göstermiştir. Ayrıca Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre (2011) tarafından yapılan meta-analiz, pozitif psikolojik sermaye gibi içsel kaynakların çalışan tutumları, davranışları ve performans üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, zindeliğin liderlik bağlamında yalnızca bireysel bir kaynak olmadığını, aynı zamanda örgütsel çıktılarının şekillenmesinde kritik rol oynadığını göstermektedir.

Bununla birlikte, lider zindeliğine ilişkin çalışmaların çoğu çalışan davranışları üzerindeki dolaylı etkileri ele alırken, liderlerin kendi algıları, tutumları ve performansları üzerindeki doğrudan etkiler daha sınırlı biçimde incelenmiştir. Shapiro ve Donaldson (2022), lider zindeliğinin liderlerin yaşam doyumu, olumlu duyguları, işlevsellikleri ve psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif etkiler yarattığını vurgulamıştır. Ancak Türkçe literatürde bu kavrama ilişkin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı bulunmamaktadır. Bu boşluk, lider zindeliğinin hem bireysel hem örgütsel çıktılarla ilişkisinin Türkiye bağlamında yeterince araştırılmamasına neden olmaktadır.

Dolayısıyla lider zindeliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, kavramın farklı kültürlerde geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmesine, liderlerin örgütsel performans, tükenmişlik, psikolojik sermaye gibi değişkenlerle ilişkilerinin daha kapsamlı biçimde incelenmesine imkân sağlayacaktır. Böyle bir katkı hem Türkçe literatüre yeni bir ölçme aracı kazandıracak hem de liderlik ve performans araştırmalarında kullanılabilecek sağlam bir kavramsal çerçeve oluşturacaktır.

2.2. Algılanan Performans

Çalışanların görevlerini başarıyla sürdürmek adına yaptıkları her işlem ve eylem bir performans davranışı olarak değerlendirilmektedir (Şehitoğlu, 2010). Performans, bireylerin sahip olduğu kapasitelerini (kaynaklarını), bir işi belli süre içerisinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008, s. 240). Algılanan performans ise çalışanların kendi performanslarına yönelik sahip oldukları algıdır. Algılanan performans ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olması algılanan çalışan performansının önemini ortaya koymaktadır (Çöl, 2008). Dolayısıyla örgütlerin faaliyet gösterdikleri alan her ne olursa olsun yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin temel sorumluluklarından ilki çalışanlardan maksimum verim almak adına performanslarını arttırmaktır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Dolayısıyla

yöneticilerin çalışan performansını artırmadaki en önemli gücü, öncelikle kendi performans algılarıdır (Shapiro ve Donaldson, 2022).

3. Yöntem

3.1. Çeviri Çalışması

Lider Zindeliği Ölçeği (Leader Vitality Scale), liderlerin örgütsel amaçlara ulaşma süreçlerinde takipçilerini yönlendirmek için ihtiyaç duydukları fiziksel, psikolojik ve duygusal zindeliğe dayalı kaynağın ölçülebilmesi adına Shapiro ve Donaldson (2022) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal hali kendini yönetici olarak tanımlayan çalışanlar üzerinde geliştirilmiş ve toplam 3 boyut, 11 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin bu çalışmadaki Türkçeye uyarlanma amacına istinaden ilk olarak maddelerin Türkçeye çevrilmesi adına Brislin (1986)'nın önerdiği yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem dört aşamadan oluşmaktadır ve sırasıyla, i) hedef dile çevirme, ii) çeviriyi değerlendirme, iii) kaynak dile geri çevirme, iv) çeviriyi tekrar değerlendirme ve uzman görüşüne başvurma şeklinde sıralanmaktadır (Çetin ve Çelebi, 2021). Buradan hareketle, orijinal ölçek birinci aşamada anadili Türkçe olan ve İngilizcesi çok iyi olan 2 uzman tarafından ayrı ayrı İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. İkinci aşamada yönetim alanında doktora derecesine sahip bir uzman ve yazarlar tarafından ilk aşamadaki bağımsız çeviriler birleştirilerek hem teorik hem de anlam kaymaları açısından kontrol edilmiştir. Üçüncü aşamada, Türkçeye çevrilmiş olan ölçek, iki uzman tarafından ayrı ayrı olacak şekilde tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Dördüncü aşamada ise, elde edilen çeviriler birleştirilerek orijinal ölçek ile karşılaştırılıp aynı anlamı taşıyacak şekilde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Son olarak ise İngilizce üzerine doktora derecesine sahip bir öğretim üyesinin görüşüne başvurularak genel değerlendirme yapması istenmiştir. Değerlendirme sonucunun olumlu olması neticesiyle bir sonraki süreçte geçilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Lider Zindeliği ölçeğinin geliştirildiği Shapiro ve Donaldson (2022)'de araştırmanın evreni herhangi bir sektör kısıtlamasına gidilmeden kendini yönetici olarak tanımlayan bireyler olarak belirlenmiştir. Bu çalışmadaki her iki örneklem de ölçeğin geliştirildiği çalışmayla benzer şekilde kendini yönetici olarak tanımlayan bireyler olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırma, yöntem olarak nicel; desen olarak ise ilişkisel tarama desenine göre yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket, örneklem tekniği olarak ise ana kütleyi oluşturan her birimin örnekleme girme olasılığının eşit olduğu tesadüfi örneklem tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanma aşamasına geçilmeden önce ise araştırmanın herhangi bir etik dışı unsur içermediğine yönelik etik kurul onay raporu alınmıştır.

Birinci Örneklem, grubu, %39,1 kadın (n=52), %60,9 erkek (n=81); %54,9 lisans (n=73), %45,1 lisansüstü (n=60) mezunu; %0,8 18-25 yaş (n=1), %15 26-33 yaş (n=20), %47,4 34-41 yaş (n=63), %26,3 42-49 yaş (n=35), %26,3 50 yaş ve üzeri (n=14); %26,3 alt düzey yönetici (n=35), %48,1 orta düzey yönetici (n=64), %25,6 üst düzey yönetici (n=34); %33,8 10 yıl ve altı iş tecrübesine sahip (n=45), %66,2 10 yıl üzeri iş tecrübesine sahip (n=88) toplam 223 yöneticiden oluşmaktadır.

İkinci örneklem grubu %48 kadın (n=224), %52 erkek (n=243); %44,6 lisans (n=208), %55,5 lisansüstü (n=259) mezunu; %10,5 18-25 yaş (n=49), %30,8 26-33 yaş (n=144), %33,8 34-41 yaş (n=158), %17,6 42-49 yaş (n=82), %34 50 yaş ve üzeri (n=34); %26,8 alt düzey yönetici (n=125), %48,4 orta düzey yönetici (n=226), %24,8 üst düzey yönetici (n=116); %34,9 10 yıl ve altı iş tecrübesine sahip (n=163), %65,1 10 yıl üzeri iş tecrübesine sahip (n=304) toplam 467 yöneticiden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın etik onay izni İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından 03.03.23 tarihli E-45778635-050.99-96230 sayılı karar ile alınarak çalışma sırasıyla çeviri çalışması, veri toplanması, verilerin analiz edilmesi ve raporlanması şeklindeki nicel araştırma yöntemine uygun şekilde yapılmıştır.

Lider Zindeliği Ölçeği, Shapiro ve Donaldson (2022) tarafından geliştirilen lider zindeliği Ölçeği 11 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin fiziksel zindelik boyutunda 4 madde, psikolojik zindelik boyutunda 4 madde ve duygusal zindelik boyutunda ise 3 madde bulunmaktadır. Algılanan Performans Ölçeği olarak, Fuentes vd. (2004)'nin geliştirdiği ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından ticari işletmelere uygulanan

“Algılanan Çalışan Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Algılanan çalışan performans ölçeği tek boyut ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Her iki ölçek maddeleri “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelen 5’li likert şeklindedir.

4. Verilerin Analizi

Birinci örneklem grubunda lider zindeliği ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılarak geçerliliği, güvenilirliği ve normalliği test edilmiştir. İkinci örneklemde ise lider zindeliği ölçeğinin geçerliliği için AFA ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Son olarak ise lider zindeliğinin algılanan performansa etkisi test edilmesi adına yol analizi yapılmıştır.

4.1. Birinci Örneklem Bulguları

Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında örneklem sayısının ölçekte bulunan madde sayısının 5-10 katı arasında değişmesinin yeterli olduğu belirtilmektedir (Şimşek ve Ceylan,2021; Topçu vd.,2013; Kline,1994; Yılmaz ve Altinkurt,2013). Bu açıdan birinci örneklem üzerinde yapılan analizler tesadüfi örneklem yoluyla kendini yönetici olarak tanımlayan 223 katılımcıdan elde edilen veriler kapsamında yapılmıştır. 223 katılımcıya ait veri SPSS 22.0 yazılımı kullanılarak AFA uygulanmış, güvenilirliğinin test edilmesi için ise Cronbach’s Alpha kat sayısı incelenmiştir (Field,2013). Tablo 1’de lider zindeliği ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri bulunmaktadır.

Tablo 1. Birinci Örneklem Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Ölçek Boyutları	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri			Cronbach’s Alpha	Çarpıklık	Basıklık
		1	2	3			
Fiziksel Zindelik (1)	Fiziksel Zindelik2	0,859			0,833	-0,485	-0,074
	Fiziksel Zindelik3	0,842					
	Fiziksel Zindelik1	0,825					
	Fiziksel Zindelik4	0,656					
Psikolojik Zindelik (2)	Psikolojik Zindelik4		0,835		0,836	-0,582	0,610
	Psikolojik Zindelik2		0,807				
	Psikolojik Zindelik3		0,801				
	Psikolojik Zindelik1		0,744				
Duygusal Zindelik (3)	Duygusal Zindelik1			0,853	0,777	-0,340	0,149
	Duygusal Zindelik3			0,827			
	Duygusal Zindelik2			0,771			
Açıklanan Varyans		37,013	17,290	14,597			
Öz Değer		4,071	1,902	1,606			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,791, Bartlett Testi; p<0.001 (iii) Toplam Varyans= 68,900, (iv) Cronbach’s Alpha =0,824							

AFA ölçümü hedeflenen yapısal boyutların teorik olarak öngörülen ölçülerle uyumlu olup olmadığını analiz etmek amacıyla kullanılmaktadır. AFA sonuçlarında her bir değişkenin faktör yükünün minimum 0,50 olması, örnekleme ilişkin yeterlilik ve Bartlett küresellik değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olması, açıklanan toplam varyansın en az %50 olması, her bir boyutun toplam varyansının en az %5 ve her bir boyutun öz değerlerinin minimum 1 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Ayrıca ölçek güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla yararlanılan Cronbach’s Alpha katsayısının ise en az 0,7 olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Tablo 1 incelendiğinde lider zindeliği ölçeği için, her bir maddenin faktör yükünün 0,50’den büyük, örneklem yeterlilik ve bartlett küresellik değerlerinin anlamlı, açıklanan toplam varyansın %68,90, her boyutun toplam varyansının %5’den büyük ve her boyutun öz değerlerinin 1’den büyük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte hem ölçek boyutları hem de ölçeğin tamamı için Cronbach’s Alpha katsayılarının 0,7’den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yapılan lider zindeliği ölçeğinin Türkçesi yapılan AFA kapsamında

geçerli ve güvenilirlerdir. Ayrıca ölçek boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri +1,96 ile -1,96 arasında olduğundan ölçek normal dağılım göstermektedir (Ross ve Willson, 2017, s. 13).

4.2. İkinci Örneklem Bulguları

Lider zindeliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışmasının bu safhasında kendini yönetici olarak tanımlayan 467 katılımcıdan elde edilen veriler kapsamında ölçeğe AFA ve DFA uygulanmıştır. AFA sonuçlarına göre her bir maddenin faktör yükünün 0,50'den büyük, örneklem yeterlilik ve Bartlett küresellik değerinin anlamlı, açıklanan toplam varyansın %70,987, her boyutun toplam varyansının %5'den büyük ve her boyutun öz değerlerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte hem ölçek boyutları hem de ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha katsayılarının 0,7'den büyük olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. İkinci Örneklem Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

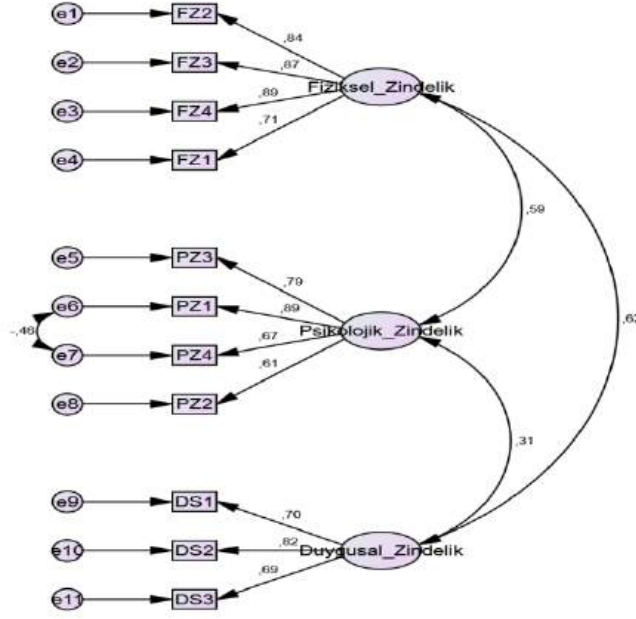
Ölçek Boyutları	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri			Cronbach's Alpha	Çarpıklık	Basıklık
		1	2	3			
Fiziksel Zindelik (1)	Fiziksel Zindelik2	0,855			0,897	-1,228	1,897
	Fiziksel Zindelik3	0,805					
	Fiziksel Zindelik1	0,796					
	Fiziksel Zindelik4	0,772					
Psikolojik Zindelik (2)	Psikolojik Zindelik4		0,901		0,809	-0,506	0,081
	Psikolojik Zindelik2		0,820				
	Psikolojik Zindelik3		0,679				
	Psikolojik Zindelik1		0,600				
Duygusal Zindelik (3)	Duygusal Zindelik1			0,842	0,781	-1,140	3,215
	Duygusal Zindelik3			0,785			
	Duygusal Zindelik2			0,774			
Açıklanan Varyans		46,014	15,616	9,356			
Öz Değer		5,062	1,718	1,029			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,871, Bartlett Testi; p<0.001 (iii) Toplam Varyans= 70,987, (iv) Cronbach's Alpha =0,877							

AFA, bir yapının teorik olarak öngörülen sayıda gizli değişkenin ortaya çıkarılması ve bu değişkenlerin teorik olarak ilgili yapıya ne derecede ve nasıl bir katkı sunduğuna dair fikir vermektedir. DFA ise veri setinin teorik yapı ile uyum sağlama kapasitesini ölçmektedir (Koyuncu ve Kılıç, 2019: 363). Bu aşamada ikinci örneklem grubundan toplanan veriler kapsamında AMOS 22.0 kullanılarak DFA yapılmıştır. Tablo 3'te lider zindeliği ölçeğinin maddeleri kapsamında yapılan DFA neticesinde ortaya çıkan faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 3. Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Ölçek Boyutları	Maddeler	Faktör Yükleri
Fiziksel Zindelik	Düzenli olarak sağlıklı beslenirim-FZ2	0,837
	Gün içinde fiziksel aktivite (spor, yürüyüş) yaparım-FZ3	0,874
	Yapmak istediğim şeyler için fiziksel dayanıklılığa sahibim-FZ4	0,888
	Gün içinde yeteri kadar su içerim-FZ1	0,711
Psikolojik Zindelik	Dikkatimi neye vereceğime karar verebilirim-PZ3	0,785
	Psikolojik olarak canlı ve zinde hissederim-PZ1	0,893
	Olumlu bir bakış açısına sahibim-PZ4	0,671
	Her zaman uyanık ve tetikte hissederim-PZ2	0,609
Duygusal Zindelik	Gerektiğinde duygularımı yönetebilirim-DS1	0,698
	Stresimi yönetmek için gerekli enerjiye sahibim-DS2	0,824
	Sorunlarla baş etmek için duygusal dayanıklılığa sahibim-DS3	0,687

Hair vd. (2010: 605)'ne göre her bir maddenin faktör yükünün en az 0,50 olması gerekmektedir. Yapılan analiz neticesinde lider zindeliği ölçeğinde bulunan tüm maddelerin faktör yükünün 0,609 ile 0,888 arasında değiştiği görülmektedir.



Şekil 1. Lider Zindeliği Ölçeğinin Faktör Yapısı

DFA sonuçlarının yorumlanması ve raporlanması aşamasında, uyum iyiliği indekslerinin belirli bir aralık içinde olup olmadığı titizlikle değerlendirilmektedir. Uyum İyiliği İndeksleri, araştırmacının geliştirdiği modelin, gözlemlenen değerlerle yani veri setiyle ne kadar uyumlu olduğunu test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analizlerin bir serisini içermektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu indeksler, uyum iyiliği referans aralıklarıyla karşılaştırılarak elde edilen sonuç değerleri Tablo 4'te raporlanmıştır.

Tablo 4. Uyum İyiliği Değerleri Referans Aralıkları ve Sonuçları

İndeks	Kötü	Kabul Edilir	Mükemmel	Değer	Yorum
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1	3,588	Kabul Edilir
CFI	<0.90	<0.95	>0.95	0,960	Mükemmel
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08	0,068	Mükemmel
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06	0,075	Kabul Edilir
GFI	<0.90	<0.95	> 1	0,949	Kabul Edilir
AGFI	<0.85	<0.90	> 1	0,916	Mükemmel
NFI	<0.90	<0.95	> 1	0,946	Kabul Edilir

Hu ve Bentler (1999)'ın belirttiği üzere, uyum iyiliği değerleri, yukarıda ifade edilen sıralama ile gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına dayanarak lider zindeliği ölçeği için elde edilen değerler aktarılmıştır. Gözlemlendiği üzere, Tablo 4'te yer alan lider zindeliği ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=3,588; CFI=0,960; SRMR=0,068; RMSEA=0,075; GFI=0,949; AGFI=0,916; NFI=0,946).

4.2.1. Lider Zindeliği Ölçeğinin Yakınsak ve İraksak Geçerlilikleri

Lider zindeliği ölçeğinin yakınsak ve ıraksak geçerlilikleri, Hu ve Bentler'in (1999) belirttiği yönergeler ile Gaskin ve Lim'in (2016) geliştirdiği AMOS eklentisi aracılığıyla incelenmiştir. Yakınsak geçerlik, AFA ve DFA testlerinin sonuçlarına dayalı olarak gizli değişkeni oluşturan maddeler arasındaki ilişkileri ve gizli değişkenle olan bağlantıları değerlendirmektedir (Hair vd., 2010). İraksak geçerlilik ise, gözlemlenen değişkenlerin ve bu

değişkenler tarafından belirlenen latent değişkenlerin diğer latent değişkenlerle olan ilişkilerini temel alan bir kavramdır (Corral-Verdugo ve Figueredo, 1999: 808).

Bu çerçevede, yakınsak geçerlilik açısından CR (Komposit/Bileşik Güvenirlik Değeri) ve AVE (Açıklanan Ortak Varyans) değerleri temel alınmıştır. CR, işlevsel olarak Cronbach Alpha katsayısıyla benzer bir rol üstlenir ve bu değer, Cronbach Alpha değerini doğrulamak için kullanılmaktadır. Her bir latent değişken için CR'nin en az 0,70 olması gereklidir. Ayrıca, her bir latent değişken için beklenen AVE değeri en az 0,50'dir (Hair ve diğerleri, 2010). Yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için son bir koşul da AVE değerlerinin CR değerlerinden küçük olması gerekliliğidir (Yaşlıoğlu, 2017: 82).

İraksak geçerlilik açısından dikkate alınan bir diğer değer MSV (Maksimum Paylaşılan Varyansın Kareleri)'dir. MSV, herhangi bir latent değişkenin diğer latent değişkenlerle paylaştığı en yüksek varyansın karesini temsil eder. Ayrıca MSV değerleri, AVE değerlerinden daha düşük olmalıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 82-83).

Tablo 5. Lider Zindeliği Ölçeğinin Yakınsak ve İraksak Geçerlilikleri

Faktörler	CR	AVE	MSV	1	2	3
Fiziksel Zindelik (1)	0,898	0,690	0,385	0,831		
Psikolojik Zindelik (2)	0,832	0,559	0,342	0,585***	0,748	
Duygusal Zindelik (3)	0,782	0,546	0,385	0,620***	0,315***	0,739
CR: Komposit/Bileşik Güvenirlik Değeri; AVE: Açıklanan Ortak Varyans; MSV: Maksimum Paylaşılan Varyansın Kareleri						

Tablo 5'te görüldüğü üzere lider zindeliği ölçeği boyutları olan fiziksel zindelik, psikolojik zindelik ve duygusal zindeliğe ait CR değerleri sırasıyla 0,898; 0,832 ve 0,782 ile 0,7'den büyük; AVE değerleri sırasıyla 0,690; 0,559 ve 0,546 ile 0,5'den büyük; her bir boyut için CR değerleri ise AVE değerlerinden büyüktür. Bununla birlikte ölçek boyutları için MSV değerleri ise 0,385; 0,342 ve 0,385 ile AVE değerlerinden küçüktür. Bu sonuçlar neticesinde ölçeğin ıraksak ve yakınsak geçerliliği sağlanmıştır (Gaskin ve Lim, 2016).

4.3. Ölçüt Geçerliliği Analizi

Bir ölçeğin güvenilir ve geçerli kabul edilebilmesi, yalnızca yapısal olarak tutarlı olmasına değil, aynı zamanda teorik olarak ilişkili olduğu dış ölçütlerle de uyum göstermesine bağlıdır. Bu bağlamda ölçüt geçerliliği, test edilen ölçeğin sonuçlarının bağımsız ve alanyazında ilişkili kabul edilen bir ölçütle anlamlı ilişkiler ortaya koyup koymadığını belirlemektedir (Anastasi ve Urbina, 1997; Hair vd., 2010; DeVellis, 2017). Lider zindeliği, daha önceki araştırmalarda çalışanların inovasyon yönelimlerini (Atwater ve Carmeli, 2009), yaratıcılıklarını (Yang vd., 2021) ve psikolojik sermayelerini (Avey, 2011) artıran önemli bir içsel kaynak olarak tanımlanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda, lider zindeliğinin yönetsel performansı güçlendiren bir unsur olacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, lider zindeliği ölçeğinin dış ölçüt geçerliliğini sınamak amacıyla lider zindeliği ile algılanan performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

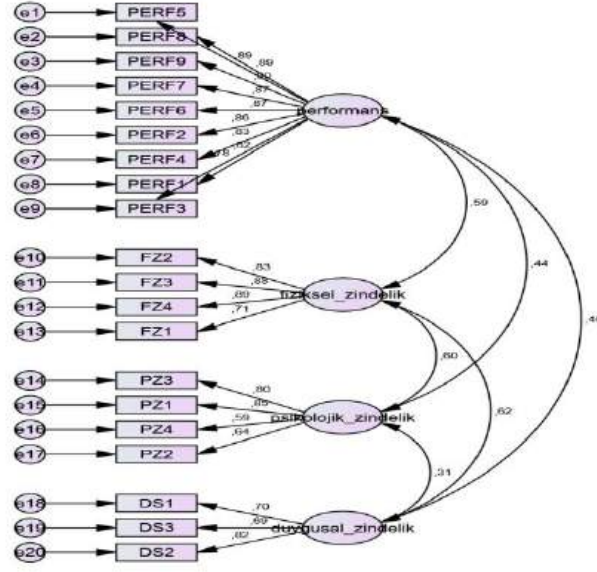
Zindelik ilk kez Ryan ve Frederick'in (1997) tarafından ölçülebilir hale getirilip bir kaynak olarak tanımlanmıştır. Zindelik gibi içsel kaynakların ikame edilebilir oluşları, başka kaynakları elde etmek adına eldekini harcamayı gerektirebilir (Daniels vd., 2014). Örneğin, ücret artışı elde etmek adına uzun saatler çalışarak harcanan enerji kaynağı buna örnek verilebilir. Aynı şekilde yöneticilerin ulaşmak istedikleri herhangi bir amaç doğrultusunda ortaya koyacakları motivasyonel performans zindelikleri sayesinde mümkün olabilir. Ayrıca alanyazında zindeliğin, çalışanların inovasyon yönelimini (Atwater ve Carmeli, 2009), yaratıcılıklarını (Yang vd., 2021), ve psikolojik sermayelerini (Avey, 2011) artırdığını ortaya koyan çalışmalardan hareketle lider zindeliğinin algılanan performansı pozitif yönde etkileyeceği düşünülmüştür. Dolayısıyla; ölçeğin dış ölçüt geçerliliğini sınamak amacıyla lider zindeliği ile algılanan performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

Lider zindeliğinin algılanan performansa etkisini test etmek için öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla iki ölçeği de kapsayacak şekilde AFA ve DFA yapılmıştır. İki değişkenin beklenen faktör yapısına dağılıp dağılmadığını test etmek için temel bileşenler analizi ve Promax Rotasyonu kullanılarak AFA uygulanmıştır. Buna ek olarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına göre, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) puanı istenen değer olan 0,50'nin oldukça üzerinde ve 0,871 olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Bartlett testi 0,001 puanla anlamlı bulunmuştur. Anti-imaj korelasyon matrisindeki diyagonal değerlerin 0,5'in üzerinde olması, örnekleme verilerinin faktör analizleri için uygun olduğunu işaret etmektedir (Hair vd., 2010). Sonraki aşamada hem AFA sonuçlarının doğrulanması hem de araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik kontrolü amacıyla DFA uygulanmıştır (Tablo 6).

Tablo 6. Lider Zindeliği ve Algılanan Performans Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Maddeler	AFA Yükleri	DFA Yükleri	CR	AVE	Cronbach α
Lider Zindeliği	Fiz_Zin2	0,837	0,834	0,898	0,690	0,897
	Fiz_Zin3	0,767	0,876			
	Fiz_Zin4	0,760	0,887			
	Fiz_Zin1	0,716	0,714			
	Psi_Zin3	0,897	0,805	0,817	0,534	
	Psi_Zin1	0,808	0,849			
	Psi_Zin4	0,669	0,593			
	Psi_Zin2	0,586	0,643			
	Duy_Zin1	0,826	0,703	0,782	0,546	
	Duy_Zin2	0,761	0,686			
	Duy_Zin3	0,769	0,821			
Algılanan Performans	Perf5	0,873	0,890	0,961	0,735	0,961
	Perf8	0,863	0,893			
	Perf9	0,857	0,899			
	Perf7	0,853	0,868			
	Perf6	0,857	0,870			
	Perf2	0,825	0,858			
	Perf4	0,825	0,828			
	Perf1	0,783	0,822			
	Perf3	0,768	0,782			
AFA; Açıklayıcı Faktör Analizi, Toplam Açıklanan Varyans: 76,619; KMO: 0,871						
DFA; Tüm faktör yükleri istatistiksel olarak $p<0.001$ seviyesinde anlamlıdır.						
CR; Komposit Geçerlilik, AVE; Ortalama Açıklanan Varyans						
Model Uyumu: $X^2/df = 3,936$, CFI=0,934, SRMR=0,060, RMSEA=0,079, GFI=0,863; AGFI=0,825; NFI=0,914						

Bu koşullar altında uyum indeksi değerleri şu şekildedir: CMIN/DF=3,936; CFI=0,934; SRMR=0,060; RMSEA=0,079; GFI=0,863; AGFI=0,825; NFI=0,914. Sonuç olarak model uyum değerlerinin oldukça iyi seviyelerde olduğu tespit edilmiştir (Doll vd., 1994; MacCallum ve Hong, 1997; Hu ve Bentler, 1999).



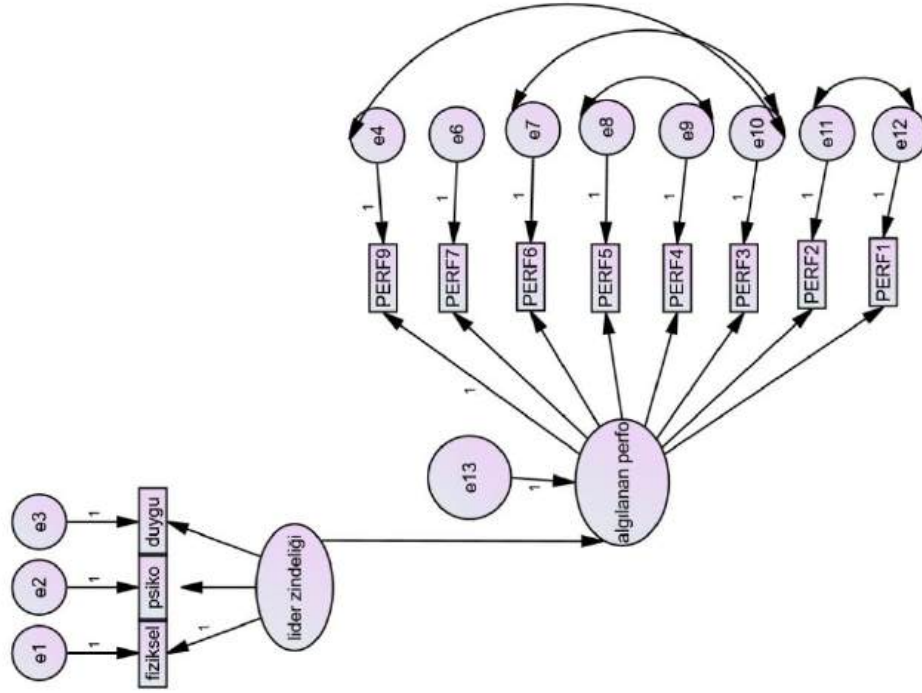
Şekil 2. Lider Zindeliği ve Algılanan Performans Ölçeklerinin DFA'sı

Tablo 7'de araştırma değişkenleri lider zindeliği ve algılanan performans arasındaki istatistiksel ilişkiyi göstermektedir. Ayrıca Tablo 7'de lider zindeliği ölçeğinin ayırt edici geçerliliği (Discriminant Validity) algılanan performans ölçeği üzerinden HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) analizi yapılarak test edilmiştir. Bu analize göre değişkenler arası HTMT oranının 0,90'ın altında olması kriteri, yapılar arasında ayırt edici geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Henseler vd., 2015). Dolayısıyla lider zindeliği ölçeğinin HTMT değerinin 0,767 olduğu ve ayırt edici geçerliliğin sağlandığı görülmektedir (Gaskin vd., 2019; Henseler vd., 2015). Aynı zamanda yapılan korelasyon analizi sonucuna göre lider zindeliği ile algılanan performans arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır ($r=0.527$; $p<0.001$).

Tablo 7. Değişkenler Arası Korelasyon ve Ayırt Edici Geçerlilik

Ölçek	Lider Zindeliği	Algılanan Performans
Lider Zindeliği	1	0,527
Algılanan Performans	0,767	1
Köşegenin üstünde korelasyon katsayıları, altında ise HTMT değerleri bulunmaktadır.		
Tüm korelasyon katsayı değerleri $p < 0,001$ 'de istatistiksel olarak anlamlıdır.		

Sonraki aşamada lider zindeliğinin algılanan performans üzerindeki etkisini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Model uyum değerleri CMIN/DF=3,087; CFI=0,982; SRMR=0,033; RMSEA=0,067; GFI=0,953; AGFI=0,920; NFI=0,973 şeklinde raporlanmış, analizler sonucunda ise lider zindeliğinin algılanan performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (β ; 0.687, $p<0.001$).



Şekil 3. Lider Zindeliği ile Algılanan Performans Arasındaki İlişkinin Yol Analizi (Ölçüt Geçerliği)

Sonuç olarak, Lider zindeliği ölçeğinin dış ölçüt geçerliğini sınamak amacıyla lider zindeliği ile algılanan performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin DFA sonuçları Şekil 1’de gösterilmiş, her iki ölçeğin geçerlik ve güvenirlik değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre lider zindeliği ile algılanan performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = 0.527$; $p < 0.001$). Ayrıca HTMT analizi değerinin 0.767 olduğu ve 0.90 eşik değerinin altında kaldığı görülmüş, böylece ayırt edici geçerliğin sağlandığı belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile yapılan yol analizi ise Şekil 2’de gösterilmiştir. Analiz sonuçları, lider zindeliğinin algılanan performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = 0.687$; $p < 0.001$). Bu bulgular, ölçeğin ölçüt geçerliğine ek kanıt sağlamaktadır.”

5. Sonuç ve Tartışma

Liderlik kavramı, örgütlerin işleyişinde ve çalışanların refahında kritik bir rol üstlenmekte ve bu nedenle yönetim yazınında uzun yıllardır üzerinde en çok çalışılan konulardan biri olmaktadır (Northouse, 2010; Yukl, 2012). Son yıllarda özellikle pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı ile birlikte liderlerin yalnızca çalışanları etkileme biçimleri değil, aynı zamanda kendi iyi oluşları ve içsel kaynakları da araştırma gündemine girmiştir (Donaldson & Ko, 2010). Bu bağlamda lider zindeliği, liderlerin etkinliğini artıran, tükenmişliği azaltan ve örgütsel çıktıları olumlu yönde etkileyen kritik bir kaynak olarak ön plana çıkmaktadır (Shapiro & Donaldson, 2022).

Bu çalışmada öncelikle Shapiro ve Donaldson (2022) tarafından geliştirilen Lider Zindeliği Ölçeği Türkçeye uyarlanmış, ardından ölçeğin geçerlik ve güvenirliği test edilmiştir. Analizler sonucunda ölçeğin üç boyutlu yapısının (fiziksel, psikolojik ve duygusal zindelik) Türkçe örnekleme doğrulandığı, ölçeğin yüksek güvenirlik değerlerine ulaştığı ve yakınsak-ıraksak geçerliliği sağladığı görülmüştür. Bu bulgular, ölçeğin Türkçe bağlamda kullanılabileceğini ve gelecekte yapılacak araştırmalara sağlam bir ölçüm aracı sunabileceğini göstermektedir.

Araştırmada ayrıca ölçeğin dış ölçüt geçerliliğini test etmek amacıyla lider zindeliği ile algılanan performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, lider zindeliğinin algılanan performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur ($\beta = 0.687$; $p < 0.001$). Bu sonuç, liderlerin zindelik düzeylerinin

kendi performans algılarını güçlendirdiğini göstermektedir. Bulgular, Atwater ve Carmeli'nin (2009) lider zindeliği ile inovasyon arasındaki ilişkiyi, Avey ve arkadaşlarının (2011) pozitif psikolojik sermayenin performansla ilişkisini ve Vogel'ün (2017) zindelik ile lider başarısı arasındaki bağı gösteren çalışmalarını destekler niteliktedir. Ayrıca bu bulgu, Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında da değerlendirilebilir. Bu teoriye göre bireyler sahip oldukları kaynakları korumaya ve geliştirmeye çalışır; zindelik, liderlerin hem kendi iyi oluşlarını hem de örgütsel etkinliklerini sürdürebilmeleri için kritik bir kaynak niteliği taşır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, lider zindeliğinin örgütlerde performansa dönüşebilecek değerli bir kaynak olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın teorik katkıları iki boyutta değerlendirilebilir. İlk olarak, Lider Zindeliği Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanmasıyla literatürde önemli bir boşluk giderilmiştir. Daha önce Türkçe bağlamda bu kavramı ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek bulunmamaktaydı. İkinci olarak, lider zindeliğinin algılanan performansla ilişkisi test edilerek bu değişkenin örgütsel davranış alanında dikkate alınması gereken stratejik bir unsur olduğu ortaya konulmuştur. Böylelikle çalışma, lider zindeliğini yalnızca bireysel bir iyi oluş göstergesi değil, aynı zamanda örgütsel çıktılar üzerinde etkili bir unsur olarak ele alan literatürü desteklemekte ve genişletmektedir.

Pratik katkılar açısından bakıldığında, yöneticilerin performanslarını sürdürülebilir biçimde artırabilmeleri için zindeliklerini korumaları gerektiği söylenebilir. Fiziksel olarak dengeli beslenmeleri, yeterli uyku ve düzenli egzersiz alışkanlıkları edinmeleri; psikolojik olarak olumlu bakış açılarını sürdürmeleri ve zihinsel dayanıklılıklarını geliştirmeleri; duygusal olarak ise stresle başa çıkma ve duygu yönetimi becerilerini güçlendirmeleri, yalnızca kendi performanslarını değil aynı zamanda örgütlerinin başarısını da artıracaktır. Bu açıdan, örgütlerde liderlerin zindeliklerini destekleyici politikalar geliştirilmesi, iş-yaşam dengesi uygulamaları, esnek çalışma imkânları ve psikolojik dayanıklılık eğitimleri önemli hale gelmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle, örneklem yalnızca kendini yönetici olarak tanımlayan çalışanlardan oluşmaktadır. Farklı sektörlerdeki ve hiyerarşik kademelerdeki liderler üzerinde yapılacak çalışmalar, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. İkinci olarak, çalışmada kesitsel veri kullanılmıştır. Boylamsal çalışmalar lider zindeliğinin zaman içindeki değişimini ve performansa etkisinin sürdürülebilirliğini daha iyi ortaya koyabilir. Üçüncü olarak, çalışmada yalnızca algılanan performans değişkeni ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda lider zindeliğinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, yaratıcılık, tükenmişlik ve psikolojik sermaye gibi değişkenlerle ilişkileri incelenebilir; ayrıca zindeliğin aracı ve düzenleyici rolleri araştırma modellerine dâhil edilebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma Türkçeye kazandırılmış geçerli ve güvenilir bir Lider Zindeliği Ölçeği sunmakta ve lider zindeliğinin algılanan performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, lider zindeliğinin örgütlerde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde dikkate alınması gereken kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Çalışma, hem teorik hem de pratik katkılarıyla liderlik ve pozitif örgütsel psikoloji literatürünü geliştirmekte, gelecekte yapılacak araştırmalar için önemli bir zemin oluşturmaktadır.

Kaynaklar

- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing (7th ed.)*. Prentice Hall.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The leadership quarterly*, 20(3), 264-275.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Brislin, R. W. (1986). *The Wording and translation of research instruments*. In J. W. Lonner, W. J., & Berry (Ed.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137-164). SAGE Publications, Inc.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage Publications.

- Cameron, K. S. (2021). *Positively Energizing Leadership: Virtuous Actions and Relationships that Create High Performance*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers
- Cannon, M. (2011). Do leaders really need to be tired? *A sustainable view of leadership development and the vital leader*. Ind. Commer. Train. 43, 307313.
- Corral-Verdugo, V., and Figueredo, A. J. (1999). Convergent and divergent validity of three measures of conservation behavior: *The multitrait-multimethod approach*. *Environment and behavior*, 31 (6), 805-820.
- Çetin, F., ve Çelebi, M. A. (2021). Çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 228-243.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daniels, K., Glover, J., & Mellor, N. (2014). An experience sampling study of expressing affect, daily affective well-being, relationship quality, and perceived performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 781-805.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage.
- Doll, W.J., W. Xia, and G. Torkzadeh. 1994. A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Qrtly* 18(4):453–461.
- Donaldson, S. I., and Chen, C. (2021). *Positive Organizational Psychology Interventions: Design and Evaluation*, eds S. I. Donaldson and C. Chen (Hoboken, NJ: JohnWiley & Sons).
- Donaldson, S. I., and Donaldson, S. I. (2021). Examining PERMA+4 and work role performance beyond self-report bias: insights from multitrait-multimethod analyses. *J. Posit. Psychol.* 1–10.
- Donaldson, S. I., and Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: a review of the emerging literature and evidence base. *J. Posit. Psychol.* 5, 177–191.
- Donaldson, S. I., Cabrera, V., and Gaffaney, J. (2021). Following the science to generate well-being: using the highest-quality experimental evidence to design interventions. *Front. Psychol* 12:739352. doi: 10.3389/fpsyg.2021.739352
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
- Gardner, W. L., Fischer, D., and Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: a threat to authenticity? *Leader. Q.* 20, 466–482. doi: 10.1016/j. leaqua.2009.03.011
- Garton, E. (2017). *Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person*. Harvard Business Review. Available online at: <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>.
- Gaskin, J. & Lim, J. (2016). *Model Fit Measures*. AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.
- Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019). *Master Validity Tool, AMOS Plugin*. Gaskination's StatWiki.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*. New Jersey: Person Education.
- Henseler, J., C. M. Ringle, and M. Sarstedt (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., and Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behaviour*, 36, 749–769. doi: 10.1002/job. 2019
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Koyuncu, I., & Kilic, A. F. (2019). The use of exploratory and confirmatory factor analyses: A document analysis. *Education and Science*, 44(198), pp. 361-388
- MacCallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate behavioral research*, 32(2), 193-210.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership quarterly*, 21(3), 350-364.
- Penninx, B. W., Guralnik, J. M., Simonsick, E. M., Kasper, J. D., Ferrucci, L., and Fried, L. P. (1998). Emotional vitality among disabled older women: the women's health and aging study. *J. Am. Geriatr. Soc.* 46, 807–815. doi: 10.1111/j.1532-5415.1998.tb02712.x
- Richman, L. S., Kubzansky, L. D., Maselko, J., Ackerson, L. K., and Bauer, M. (2009). The relationship between mental vitality and cardiovascular health. *Psychol. Health* 24, 919–932. doi: 10.1080/08870440802108926
- Ross, A. and Willson, V. L. (2017). *Basic and advanced statistical tests: Writing results sections and creating tables and figures*. Rotterdam: Sense.
- Ryan, R. M., and Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *J. Pers.* 65, 529–565. doi: 10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x
- Shapiro, J., & Donaldson, S. I. (2022). The leader vitality scale: Development, psychometric assessment, and validation. *Frontiers in Psychology*, 13, 884672.
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50-64.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. GYTE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şimşek, S., & Ceylan, B. (2021). Hemşireler İçin Profesyonel Otonomiye Yönelik Tutum Ölçeği Türkçe Geçerlilik Ve Güvenirliği. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2).
- Topçu, İ., Türkkan, N. Ü., Bacaksız F. E., Şen, H. T., Karadal, A., & Yıldırım, A. (2013). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm ölçeğinin geçerlik ve güvenirliliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(3), 125-131.
- Vogel, B. (2017). "Experiencing Human Energy as a Catalyst for Developing Leadership Capacity," in *Developing Leaders for Positive Organizing a 21st Century Repertoire for Leading in Extraordinary Times*, eds R. Koonce, P. Robinson, and B. Vogel (Bingley: Emerald Publishing Limited), 275–306. doi: 10.1108/978-1-78714-240-420171022
- Yang, C., Yang, F., & Ding, C. (2021). Linking leader humor to employee creativity: The roles of relational energy and traditionality. *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 548-561.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, (Özel Sayı), 74-85.
- Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlilik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1).

- Yildiz, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması. *Journal of the Faculty of Engineering & Architecture of Gazi University*, 23(1).
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem Ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.

İşletmelerde Olgunluk Modellerinin Kullanımının Araştırılması: Bibliyometrik Analiz Yöntemi

Investigating the Use of Maturity Models in Business: A Bibliometric Analysis Method

Ufuk AYDOĞMUŞ ^a Abdullah Hulusi KÖKÇAM ^b Orhan ENGİN ^c
Hacer YUMURTACI AYDOĞMUŞ ^d Ahmet SARUCAN ^e

^a Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ALTSO Meslek Yüksek Okulu, Antalya, Türkiye. ufuk.aydogmus@alanya.edu.tr

^b Sakarya Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Sakarya, Türkiye. akokcam@sakarya.edu.tr

^c Konya Teknik Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Konya, Türkiye. oengin@ktun.edu.tr

^d Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Rafet Kayış Mühendislik Fakültesi, Antalya, Türkiye. hacer.aydogmus@alanya.edu.tr

^e Konya Teknik Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Konya, Türkiye. asarucan@ktun.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Organizasyon Süreçleri Bibliyometrik Analiz Olgunluk Modeli Endüstri 4.0	Amaç – Olgunluk modelleri, organizasyon süreçlerinin performansını ölçmek için kullanılan etkili bir yöntemdir. Bu modeller, organizasyonların belirli bir yetkinliğe sahip olup olmadığı ve bu yetkinliğin ne sıklıkla tekrarlandığı hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu sayede, organizasyonların güçlü yönlerini geliştirmelerine ve zayıf yönlerini düzeltmelerine yardımcı olunur. Bu çalışmada, olgunluk modeli literatürünün kapsamlı olarak araştırılmasıyla güncel konuları ortaya çıkarmak, daha sonra gerçekleştirilecek çalışmalar için kaynak oluşturmak amaçlanmıştır. Yöntem – Olgunluk modellerinin kullanımının araştırılmasında, bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, araştırma ilerleyişi hakkında kararlar verme, araştırma önceliklerini belirleme, haritalama ve araştırma mükemmeliyetine ulaşma gibi konularda yararlı bilgiler sağlayan bir yöntemdir. Bibliyometrik analiz için, 1988-2023 yılları arasında “WoS” veri tabanında, olgunluk modelleri ile ilgili yayınlanmış çalışmalar taranarak bir veri seti oluşturulmuştur. Veri önileme ve analiz süreçlerinde R-Studio yazılımı üzerinden Bibliometrix paketinde yer alan Biblioshiny web arayüzü kullanılmıştır. Bulgular – Olgunluk modeli alanında gerçekleştirilen yayınların sayıları, alanda etkili yazarlar, etkili ülkeler, etkili kaynaklar, yayınların atıf analizleri ve Türkiye’de gerçekleştirilen yayınlara yönelik analizler ortaya konulmuştur. Literatürde, olgunluk modeli konusu üzerine çalışmaların zamanla arttığı gözlemlenmektedir. Araştırma alanında en fazla yayına, ülke olarak, ABD (Amerika Birleşik Devletleri) ve Çin’in; yazar olarak, Mahmood Niazi’nin sahip olduğu, en fazla atıf alan yazarın, Wang olduğu belirlenmiştir. Ayrıca alanın temel dergisinin “Sustainability” olduğu görülmüştür. Tartışma – Araştırmada “olgunluk modeli” kavramı üzerine artan bir ivmeyle çalışmaların gerçekleştirildiği görülmüştür. Farklı sektörler için işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmede başvurabileceği bir kavram olan olgunluk modelleri kapsamında literatürde daha fazla çalışma yapılması gerektiği belirlenmiştir. Veri tabanında yer alan çalışmalar için özet ve yazar anahtar kelime alanlarında “bibliyometrik analiz” kavramı aratıldığında sınırlı sayıda çalışmanın gerçekleştirildiği görülmüştür. Ayrıca olgunluk modeli alanında, Türkiye’de bibliyometrik analiz çalışmasının bulunmadığı tespit edilmiştir.
Gönderilme Tarihi 4 Eylül 2024 Revizyon Tarihi 30 Eylül 2025 Kabul Tarihi 8 Ekim 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational Processes Bibliometric Analysis Maturity Model Industry 4.0	Purpose – Maturity models are an effective method used to measure the performance of organizational processes. These models provide information about whether organizations possess a certain competency and how frequently that competency is repeated. This allows firms to improve their strengths while correcting their weaknesses. The purpose of this study is to provide light on current issues by thoroughly examining maturity model literature and serving as a guide for future researchers. Design/methodology/approach – The bibliometric analysis method was used to investigate the use of maturity models. Bibliometric analysis is a way for obtaining relevant information on themes such as research progress decisions, research priorities, mapping, and achieving research excellence. A dataset for bibliometric analysis was generated by scanning maturity model studies published in the

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Aydoğmuş, U., Kökçam, A.H., Engin, O., Yumurtacı Aydoğmuş, H., Sarucan, A. (2025). İşletmelerde Olgunluk Modellerinin Kullanımının Araştırılması: Bibliyometrik Analiz Yöntemi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2694-2714.

Received 4 September 2024

Revised 30 September 2025

Accepted 8 October 2025

Article Classification:

Research Article

"WoS" database between 1988 and 2023. The Biblioshiny web interface, which is included in the Bibliometrix package, was used for data preprocessing and analysis via R-Studio software.

Results – The number of publications on maturity models, influential authors, influential countries, influential sources, citation analysis of publications and analysis of publications for Türkiye were carried out. It is observed that studies on the subject of maturity model have increased over time in literature. It was determined that USA (United States of America) and China are the countries with the most publications in the research field, Mahmood Niazi is the author, and Wang is the most cited author. It was also observed that the main journal of the field is "Sustainability".

Discussion – It has been observed that research on the concept of a "maturity model" is gaining momentum. More research on maturity models, a concept that firms can exploit to obtain a competitive advantage in various industries, has been decided to be necessary. When the concept of "bibliometric analysis" was searched in the area of abstract and authors keywords for the studies in the database, it was observed that a limited number of studies were conducted. In addition, it was determined that there is no bibliometric analysis study in the field of maturity model for Türkiye.

1. Giriş

Bilimsel araştırma hem kişisel hem de sosyal bir faaliyettir. Bilgi toplama ve ilerleme, dünya çapındaki araştırmacıların ortak çabalarıyla gerçekleşmekte, bilim insanları bilgi üretiminde bilinenleri kullanmakta ve zaman boyunca başkaları tarafından üretilen bilgilerden yararlanmaktadır (Arunachalam, 2005). Bibliyometrik analiz, sistematik bir şekilde literatür taraması yapmak için bize çok farklı araçları birleştirerek spesifik metodolojiler sunmaktadır (Combs ve ark., 2019; Donthu ve ark., 2021; Çölbay ve Engin, 2025; Linnenluecke ve ark., 2020). Bibliyometrik analiz; yapılan literatür taramalarına bir düzen getirmiş, yaygın olarak kullanılan yöntemlerin eksikliklerini azaltmada önemli bir rol üstlenmiştir (Santos ve ark., 2017). Bilinen veri tabanlarından elde edilen dosyalar üzerinde veri madenciliği yaparak analiz gerçekleştiren programlar her geçen gün yoğun biçimde kullanılmaktadır (López Belmonte ve ark., 2020). VosViewer, Bibliometrix (R-package), Gephi, Bibexcel gibi programlar sıklıkla kullanılmakta olup, çalışmaların hem görsel olarak hem de kapsamlı bir şekilde incelenmesine yardımcı olabilmektedir (Verma ve ark., 2023). Görselleştirme sayesinde çalışılan konular, çalışmaları yapan kişiler, çalışmaların neler ve kimler ile bağlantılı olduğu, hangi ülkelerin ve hangi üniversitelerin konu ile ilgili daha fazla yayın yaptığı, ortaklaşa çalışan yazarların kimler olduğu gibi daha fazla konuda araştırmacılara veriler sunabilmektedir (Sajovic ve Podgornik, 2022).

Bibliyometri diğer geleneksel araştırma değerlendirme yöntemleri ile rekabet etmek yerine, araştırma ilerleyişi hakkında kararlar verme, araştırma önceliklerini belirleme, bilimin gelişimini haritalama, araştırma mükemmeliyetine ulaşma gibi konularda uygun bir şekilde kullanıldığında faydalı bir araçtır ve doğru kullanıldığında araştırmacılarla karar vericilere önemli bilgiler sağlayabilmektedir (Jonkers ve Derrick, 2012). Bibliyometrik raporların oluşturulması için Web of Science (WoS), Scopus veya Google Scholar gibi veri tabanlarına ihtiyaç vardır (Ellegaard ve Wallin, 2015). Bibliyometrik analizin popüleritesi son yıllarda oldukça artmış olup, Donthu ve ark. (2021) buna ilk sebep olarak, "Scopus", "WoS" gibi bilimsel veri tabanlarının erişilebilirliğinin ve farklı bibliyometrik yazılımların kullanılabilirliğinin artmasını, ikinci sebep olarak da bibliyometrik metodolojinin, bilgi biliminden, işletme araştırmalarına kadar olan disiplinler arası etkileşimini, göstermiştir.

Olgunluk modelleri, organizasyonların belirli bir disiplin ya da süreç çerçevesinde gelişimlerini ölçmek, mevcut eksikliklerini belirlemek ve iyileştirme stratejileri geliştirmek amacıyla kullanılan yapılandırılmış araçlardır (Wendler, 2012). Bu modeller, genellikle ardışık aşamalar içermekte ve bu aşamalar, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran bir gelişim yol haritası sunmaktadır. Olgunluk modeliyle ilgili çalışmalar son yıllarda özellikle, Endüstri 4.0'dan sonra çokça ele alınmaya başlamıştır. Endüstri 4.0 ilk olarak 2011 yılında, Almanya'da önerilmiş ve hızlı bir gelişim katetmiştir (Aydoğmuş ve Engin, 2021; Manzak ve Engin, 2023). Gelişmiş ve gelişmekte olan organizasyonlar, hangi olgunluk modeli ile çalışacaklarını veya belirlenen olgunluğun hangi seviyesinde olduklarını anlayabilmek için kendilerini test etmek zorunda kalmışlardır. Kalitenin olgunluğundan personel olgunluğuna, bilişim sistemlerinin olgunluğundan Endüstri 4.0 olgunluğuna hızlı bir geçiş gerçekleşmiştir (Mariani ve Borghi, 2019; Silva ve ark., 2021).

Bu çalışmada "olgunluk modeli" ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar detaylı olarak analiz edilmiştir. Bu çalışma ile işletmeler için olgunluk modellerinin hangi alanlarda yoğunlaştığı, ne gibi eksikliklerin olduğunun

ortaya konulması, literatüre yeni eklenebilecek çalışma alanlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda olgunluk modellerine ilişkin akademik literatür, bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Akademik çalışmalara yön göstermesinin yanında, işletmelerin olgunluk modeli çalışmalarına da katkı sağlaması, yardımcı olması beklenmektedir. Ayrıca olgunluk modeli alanında Türkiye’de bibliyometrik analiz çalışmasının bulunmadığı tespit edilmiş olup, bu açıdan olgunluk modeli ile ilgili “WoS” veri tabanından elde edilen veri setinin bibliyometrik analiz yöntemi ile ilk defa incelenmesi, alana katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın geri kalanı aşağıdaki gibi organize edilmiştir. İkinci bölümde, olgunluk modeli kavramı üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde, araştırma metodolojisi, kullanılan program, arama terimleri ve veri analizinde yer alan aşamalar anlatılmıştır. Dördüncü bölümde, uygulama aşamasına geçilerek performans ve ağ analizi olmak üzere iki ana alt başlık halinde analizler gerçekleştirilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışma, beşinci bölüm olan sonuç kısmıyla tamamlanmıştır.

2. Olgunluk Modeli

Kurumsal bağlamda olgunluk, organizasyonların süreçlerini, yetkinliklerini ve teknolojik altyapılarını belirli bir seviyeye ulaştırmasıyla ilişkilidir (Schumacher ve ark., 2016). Günümüz rekabet ortamında işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için operasyonel verimliliklerini arttırmalı, maliyetlerini optimize etmeli ve ürün ya da hizmetlerini pazara sunma sürelerini kısaltmalıdır. Bu bağlamda, işletmelerin mevcut durumlarını değerlendirmelerine ve gelişim süreçlerini yönetmelerine yardımcı olmak amacıyla olgunluk modelleri geliştirilmiştir. Olgunluk modelleri, belirli bir alanın olgunluğunu bir dizi kritere dayanarak değerlendirmek için tasarlanmaktadır (De Bruin ve ark., 2005). Olgunluk modelleri, genellikle işletmeleri veya süreçleri kapsayan belirli bir nesne sınıfı için tanımlanmış olgunluk seviyelerinden oluşmaktadır. Bu seviyeler, kademeli olarak ilerleyen bir gelişim yolunu temsil etmektedir. En düşük seviye, başlangıç aşamasını ifade ederken, en yüksek seviye işletmenin en gelişmiş durumunu göstermektedir. İşletmeler, bu seviyeler doğrultusunda ilerledikçe yetkinliklerini geliştirir ve iş süreçlerini iyileştirir (Becker ve ark., 2009). Olgunluk seviyeleri genellikle yapılandırılmış yöntemlerle ölçülmektedir. Bu yöntemlere öz değerlendirme anketleri, karşılaştırmalı analizler ve dış denetimler örnek olarak verilebilmektedir (De Bruin ve ark., 2005). Olgunluk modelleri, işletmelerin mevcut yetkinlik düzeylerini belirlemeleri ve gelişim yönlerini analiz etmeleri için sistematik bir çerçeve sunmaktadır. Bu doğrultuda, olgunluk modelleri organizasyonların hangi gelişim aşamalarından geçmesi gerektiğini belirleyen bir ölçek işlevi görmektedir. Olgunluk değerlendirmesi, işletmenin mevcut durumunun belirli ölçütlere göre analiz edilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme süreci, işletmenin hangi olgunluk seviyesinde bulunduğunu belirlemek ve iyileştirme alanlarını tespit etmek için yapılandırılmış ölçütler kullanılarak yürütülmektedir.

Olgunluk modellerinin kökenleri, 1970’li yıllara ve yazılım endüstrisine dayanmakta olup, olgunluk modelleri süreç yeterliliğini değerlendirmeyi amaçlayan işletmeler için iyileştirme konusunda önemli bir araç haline gelmişlerdir. Bir işletmenin süreç olgunluk seviyesinin belirlenmesi; iş süreçlerinin standartlaştırılması, kalite yönetimi ve stratejik karar alma süreçleri açısından kritik bir rol oynamaktadır. Olgunluk modelleri, işletmelere gelişim süreçlerinde rehberlik etmektedir (Albliwi ve ark., 2014). Kucińska-Landwójtowicz (2019) literatürde ilk olgunluk modellerinin kaynağının kalite yönetimi kavramları olduğunu ve 1979 yılında Philip Crosby(1979) tarafından geliştirilen Kalite Yönetimi Olgunluk Modeli’nin ilk olgunluk modeli olarak kabul edildiğini ifade etmiştir. Günümüze kadar, tedarik zinciri yönetimi (Lockamy ve McCormack, 2004), atık yönetimi (Ferreira ve ark., 2017) ve büyük veri yönetimi (Pour ve ark., 2023) gibi çeşitli alanlarda olgunluk modelleri geliştirilmiştir. Olgunluk modellerinde genel olarak; organizasyonun bilgi alt yapısı, süreçlerdeki kontroller ve kullandığı ekipmanlar, güvenlik politikaları, veri işleme süreçleri, kullanmış olduğu ağ yapısı, paydaşları ile iş birlikleri, geliştirmiş olduğu stratejileri, organizasyonel yapısı, çalışanları, iş modelleri, değer zinciri yapısı, üst yönetimin liderliği, müşteri ilişkileri boyutları dikkate alınır. Bunların dışında, sektöre ait spesifik boyutlar da olgunluk sürecinin değerlendirilmesinde dikkate alınan boyutlardandır.

3. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, “olgunluk modeli” üzerine gerçekleştirilen çalışmalar analiz edilmiş, alandaki güncel konular belirlenmiş, olgunluk modeli alanında yapılacak çalışmalar için bir kaynak oluşturmak amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan yöntem, son yıllarda da sistematik literatür taramasında ön planda yer alan bibliyometrik analizdir. Bibliyometrik analizdeki en önemli hedeflerden biri, tutarlı ve standartlaştırılmış bir dizi göstergeye ulaşmaktır. Olgunluk modeli alanında Türkiye’de daha önce bibliyometrik analiz çalışmasının bulunmaması, bu araştırmanın önemini ifade etmektedir.

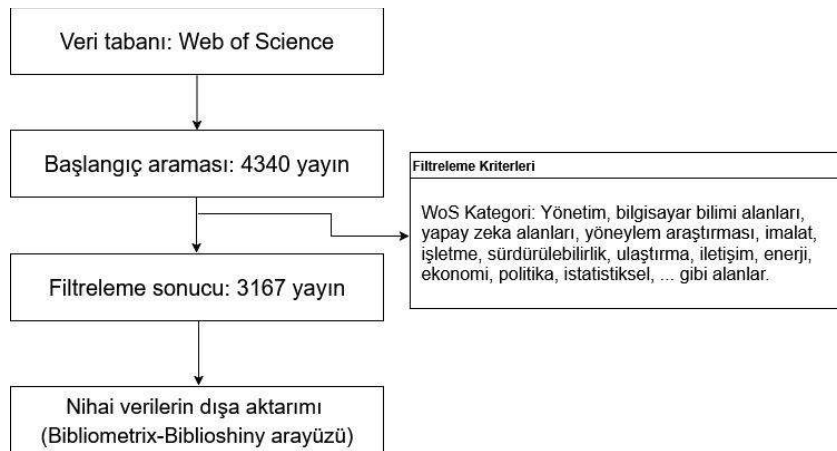
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada, etki faktörü en fazla olan yayınlara ulaşmak ve kapsayıcılığın sağlanabilmesi amacıyla “WoS” veri tabanında gerçekleştirilen tarama sonucu elde edilen veri seti ile çalışılmıştır. “WoS”, bibliyometrik analizler için tercih edilen bir veri kaynağıdır (Başar ve Engin, 2025; Eker ve Engin, 2025; Yiğit ve Engin, 2025). Bir veri tabanında indekslenmiş olmak, bilim çevresi içinde “yüksek etki” veya en azından “yüksek görünürlük” anlamına gelmektedir (Gorraiz ve ark., 2020). Bundan dolayı “WoS” veri tabanı tercih edilmiştir. “Web of Science Core Collection” veri tabanında “all editions” seçimiyle (“maturity model” or “capability maturity” or “software maturity” or “capability model” or “maturity framework” or “maturity assessment model” or “capability assessment model”) arama sorgusuyla “Topic” (anahtar kelime, özet, başlık) alanında tarama gerçekleştirilmiştir. 2 Mayıs 2024’te gerçekleştirilen tarama sonucunda elde edilen 4340 yayının bir kısmının alan dışı olduğu görüldüğü için “WoS” kategorisi olarak filtreleme yapılmıştır. Veri tabanında işletmeler için olgunluk modeli kapsamında ilk yayının, 1988 yılına ait olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen filtreleme sonucu toplam yayın sayısı 3264 olarak elde edilmiştir. Hariç tutulan kategoriler genel olarak sağlık, kimya, fizik, psikoloji, sosyoloji, sanat gibi alanlardır. Çalışmada 2024 yılı henüz tamamlanmadığı için analiz aşamalarında hariç tutulmuş ve örneklem olarak 1988-2023 yılları arasını kapsayan 3167 yayın incelenmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

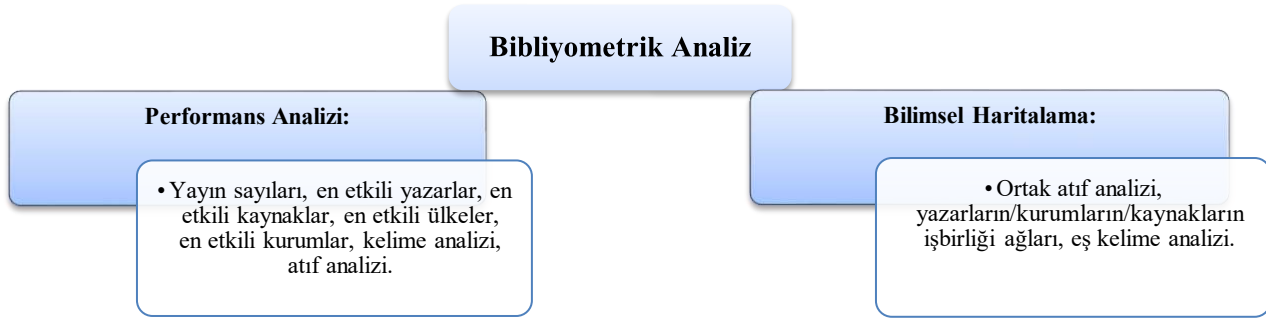
Bibliyometrik analiz, büyük hacimli verileri keşfetmek ve analiz etmek için son yıllarda yoğun şekilde kullanılan bir yöntemdir. Tek noktadan genel bir bakış açısı kazanmak, bilgi boşluklarını tanımlamak, araştırma için yeni fikirler üretmek ve amaçlanan katkıları alan üzerinde konumlandırmak için bibliyometrik analizden faydalanılmaktadır (Donthu ve ark., 2021; Kökçam ve ark., 2024). Bibliyometrik analizde, veri ön işleme ve analiz süreçlerinde “R-Studio 2022.07.2 Build576” yazılımı üzerinden Bibliometrix paketinde yer alan “Biblioshiny” web arayüzü kullanılmıştır. Veriler, “WoS” veri tabanında indekslenen yayınlardan elde edildiği için etik kurul onayına ihtiyaç duyulmamıştır. Elde edilen verilerin bazıları tablolar ve grafikler ile gösterilmiştir.

Bu çalışmada, işletmeler için geliştirilen olgunluk modelinin literatürdeki yerinin ve öneminin belirlenmesi için bibliyometrik analiz yöntemi uygulanmıştır. Şekil 1’de çalışmada izlenen süreç genel adımlarıyla sunulmuş ve filtrelemede dahil edilen kategoriler ifade edilmiştir.



Şekil 1. Çalışmanın Genel Çerçevesi

Bibliyometrikte, performans ve bilimsel haritalama (ağ analizi) olmak üzere iki analiz yapılmaktadır (Cobo ve ark., 2011; Gutiérrez-Salcedo ve ark., 2018). Şekil 2’de de görüldüğü gibi performans analizinde yayın, yazar, kaynak, ülke gibi alanlara odaklanılırken, ağ analizinde kavramsal ağlar (eş-kelime analizi), iş birliği ağları vb. alanlar üzerinde durulmaktadır.



Şekil 2. Bibliyometrik Analiz Aşamaları

4. Bulgular

Bu çalışmada, bir veri tabanında indekslenmiş olmanın genellikle bilim çevresi içinde “yüksek etki” veya en azından “yüksek görünürlük” anlamına gelmesi ve bibliyometrik analizler için tercih edilen bir veri kaynağı olması sebepleri doğrultusunda (Gorraiz ve ark., 2020) “WoS” veri tabanı üzerinde taramalar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, “WoS”’un sunduğu gelişmiş atıf analiz araçları, bibliyografik eşleşme ve ortak atıf analizleri, bu çalışmanın yöntemsel çerçevesi ile uyumlu bir yapı sunmaktadır (Walsh ve Rowe, 2023). Veri setindeki yayınlar incelendiğinde, Tablo 1’de görüldüğü gibi ele alınan 3167 yayının, 1459 adedi makale, 1535 adedi bildiri çalışması olup, geriye kalanları inceleme, erken görünüm makale, kitap bölümü gibi eserlerdir. Çalışmalar, 1843 farklı kaynaktan yayınlanmış, yayın başına ortalama atıf sayısı 13,79 ve 3167 yayında toplam, 86679 referans kullanılmıştır. Tüm yayınlar toplam 7772 farklı yazarın eseridir.

Tablo 1. Veri Setine Ait Özet Bilgiler

Tanım	Değerler
<i>Veriler Hakkında Ana Bilgiler</i>	
Zaman aralığı	1988-2023
Kaynaklar (dergiler, kitaplar vb.)	1843
Yayınlar	3167
Yıllık büyüme oranı (%)	16,51
Yayınların ortalama yaşı	9,08
Yayın başına ortalama atıf sayısı	13,79
Kullanılan referanslar	86679
<i>Yayın İçeriği</i>	
“WoS” anahtar kelimeleri (KeyWords Plus)	1617
Yazar anahtar kelimeleri	6808
<i>Yazar Bilgileri</i>	
Yazar sayısı	7772
Tek yazarlı yayınların sayısı	303
<i>Yazarların İş Birliği</i>	
Tek yazarlı yayınlar	346
Yayın başına ortak yazar sayısı	3,21
Uluslararası ortak yazarlık oranı (%)	20,18
<i>Yayın Türleri</i>	
Makale	1459
Bildiri Çalışması	1535
İnceleme, erken erişim	92
Erken görünüm makale	21
Kitap, kitap bölümü ve inceleme	47
Editorial materyal, düzeltme, mektup	13

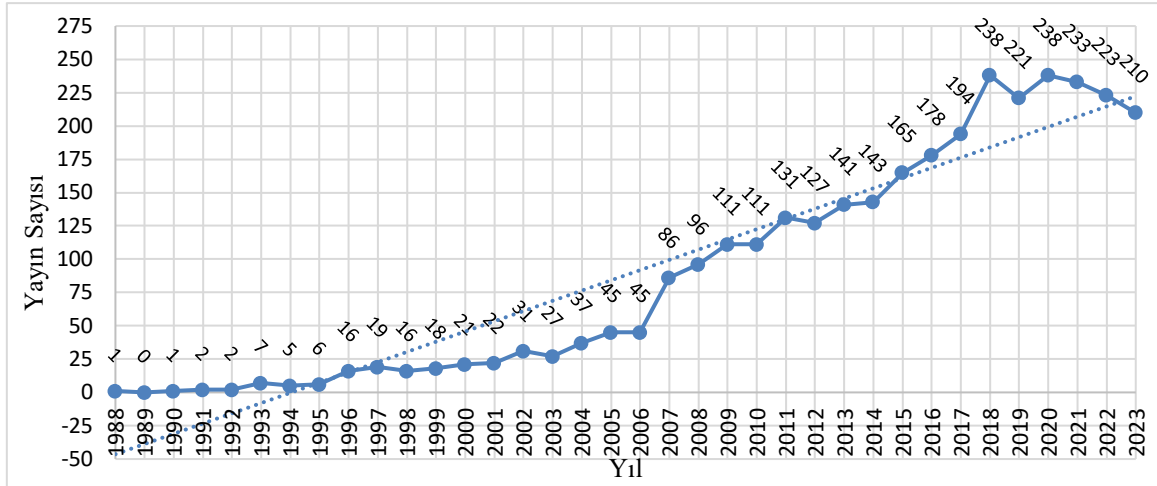
Bu çalışmada bibliyometrik analiz, literatürde de sıklıkla başvurulduğu şekilde, performans analizi ve bilimsel haritalama olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir.

4.1. Performans Analizi

Performans analizi aşamasında yayın sayısı, atıflara dayalı etki göstergeleri ve dergilerin etkisine dayalı göstergeler kullanılabilmektedir (Gutiérrez-Salcedo ve ark., 2018). Çalışmada, performans göstergesi olarak araştırmaya konu alan için gerçekleşen yayın sayıları, en etkili yazarlar, en etkili ülkeler ile kurumlar, en fazla yayın yapan kaynaklar, kelime analizi ve atıf analizi kullanılmıştır.

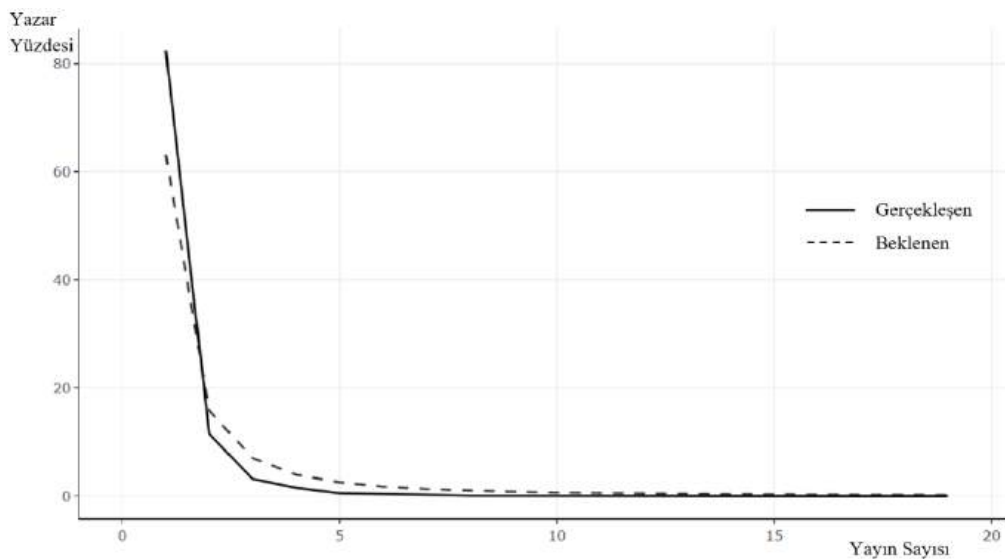
4.1.1. Yayın Sayıları

Yıllık yayın sayısı, 1988- 2023 arasında gerçekleşen, Şekil 3'te sunulmuştur. Yayınların 1995 yılı itibarıyla artış göstermeye başladığı görülmektedir. Şekil 3'e göre 1994-1998-2003-2012-2019-2021 ve 2022 yıllarında kısmi bir azalma, diğer yıllarda, yayın sayısında doğrusal bir artış gözlenmektedir. Bu durum "olgunluk modeli" kavramının zamanla daha fazla ilgi çektiği ve halen güncelliğini koruduğunu göstermektedir.



Şekil 3. Yıllara Göre Yayın Sayısı

Lotka, 1926 yılında, bilimsel üretkenliğin dağılımını incelemiş ve bilim insanlarının çoğunluğunun az sayıda yayın yaparken, az sayıda bilim insanının ise çok sayıda yayın yaptığı bir dağılım öne sürülmüştür. Şekil 4'te ve Tablo 2'de yazarların bilimsel üretkenlikleri, Lotka yasasına göre beklenen değerleriyle karşılaştırmalı olarak görülmektedir. Yazarların %82,4'ünün (6405 yazar) bir yayını, yazarların %11,5'inin (893 yazar) iki yayını olduğu görülmektedir. Bilimsel üretkenliğin, Lotka tarafından önerilen üretkenliğe yakın olduğu görülmektedir.



Şekil 4. Bilimsel Üretkenliğin Frekans Dağılımı (Lotka Yasası)

Tablo 2. Bilimsel Üretkenlik Değerleri (Lotka Yasası)

Sıklık				Sıklık			
Yayın Sayısı	Yazar Sayısı	Gerçekleşen	Beklenen	Yayın Sayısı	Yazar Sayısı	Gerçekleşen	Beklenen
1	6405	0,824	0,632	9	6	0,001	0,008
2	893	0,115	0,158	10	4	0,001	0,006
3	245	0,032	0,070	11	5	0,001	0,005
4	118	0,015	0,039	12	2	0	0,004
5	41	0,005	0,025	13	2	0	0,004
6	24	0,003	0,018	14	1	0	0,003
7	19	0,002	0,013	16	1	0	0,002
8	5	0,001	0,010	19	1	0	0,002

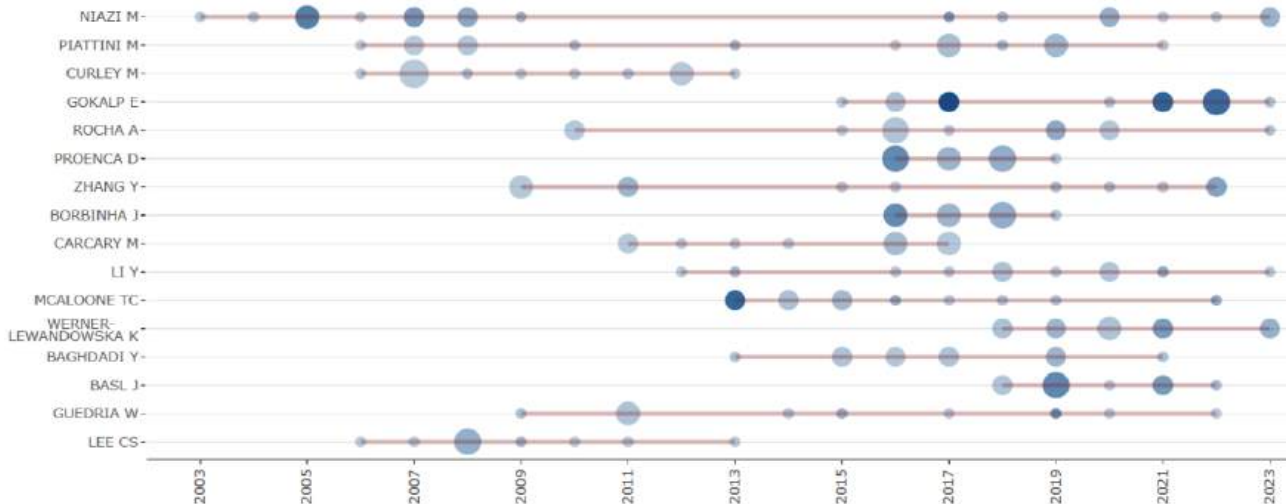
4.1.2. Yazar Etkisi

Tablo 3, veri setindeki on ve daha fazla yayına sahip olan en etkili ilk 16 yazarı göstermektedir. En çok yayın yapan, Mahmood Niazi'nin 2003 yılından itibaren 19 yayınlı alana hâkim olduğu, ardından 16 yayınlı Mario Piattini'nin geldiği görülmektedir. Ayrıca "WoS" veri tabanı üzerinden yazarların *H* indeksi ve toplam atıf sayıları tek tek incelenerek Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. En Fazla Yayına Sahip Yazarlar

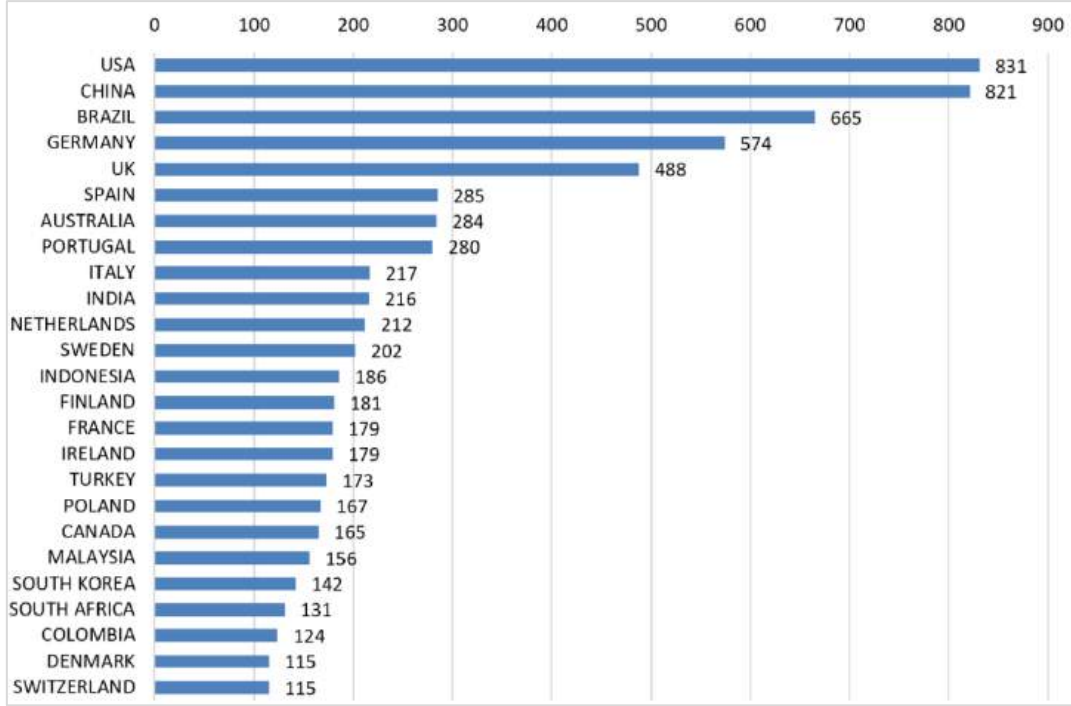
En Fazla Yayına Sahip Yazarlar									
Yazar	Yayın Sayısı	Ülke	<i>H</i> İndeks	WoS	Yazar	Yayın Sayısı	Ülke	<i>H</i> İndeks	WoS
Niazi, M	19	S.	30	3152	Carcary, M	11	İrlanda	6	200
Piattini, M	16	İspanya	36	5743	Li, Y	11	Çin	8	260
Curley, M	14	İrlanda	6	162	Mcaloone, TC	11	Danimarka	31	3413
Gokalp, E	13	Türkiye	5	89	Werner-	11	Polonya	8	235
Rocha, A	13	Brezilya	12	514	Baghdadi, Y	10	Umman	9	195
Proenca, D	12	Portekiz	6	140	Guedria, W	10	Lüksemburg	7	235
Zhang, Y	12	Çin	5	94	Lee, CS	10	Tayvan	23	2072
Borbinha, J	11	Portekiz	11	390	Basl, J	10	Çekya	9	367

En fazla yayına sahip ilk 16 yazarın yıllar içerisindeki üretkenlik dağılımı, Şekil 5'te verilmiştir. Yatay ekseninde yıllar, dikey ekseninde ise yazar isimleri yer almaktadır. Noktaların büyüklüğü, her yazarın ilgili dönemdeki yayın yoğunluğunu belirtmektedir. Görselden, yazarların özellikle belirli dönemlerde yüksek üretkenlik sergilediği ilgili yıla karşılık gelen dairenin büyüklüğünden (yazarın o yıl içindeki yayını arttıkça daire büyümektedir) anlaşılmaktadır. Örneğin, Niazi alanda sahip olduğu 19 yayını, 2003-2023 yılları arasında gerçekleştirmiş ve en fazla yayını, 2005 yılındadır. Bunun yanında, 2015 yılı sonrası dönemde en etkili yazarlar tarafından daha fazla yayın gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir.

**Şekil 5.** Yazarların Zaman İçindeki Üretkenliği

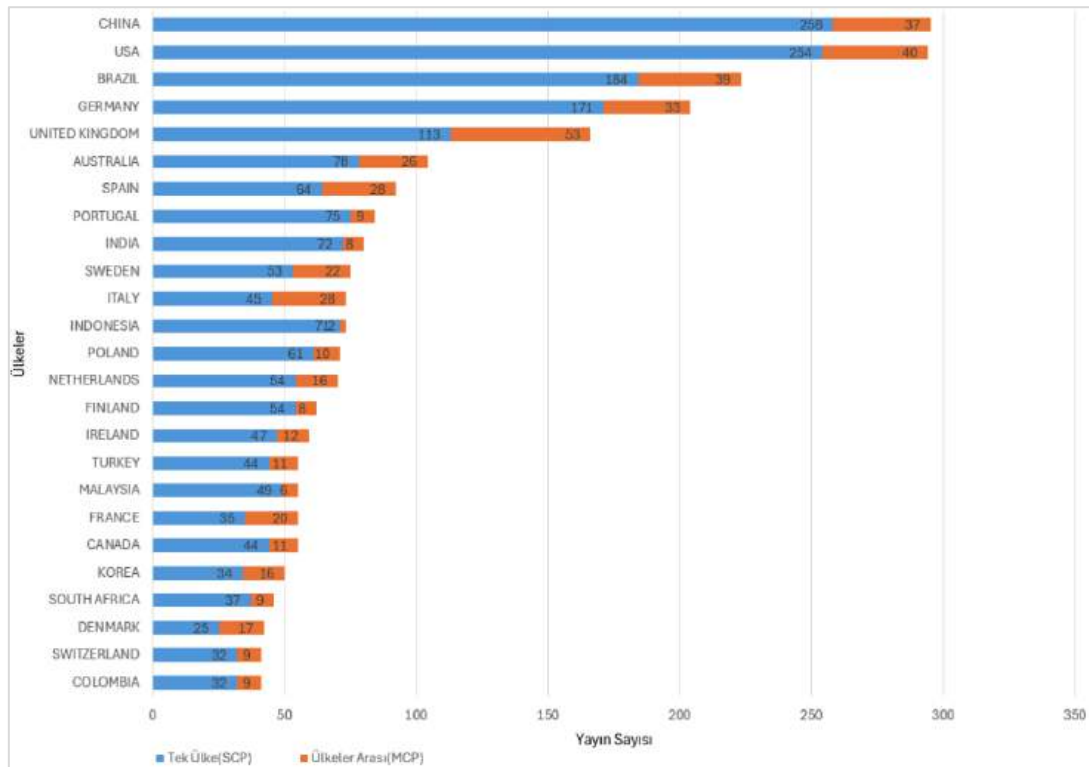
4.1.3. Etkili Ülkeler

Olgunluk modeli ile ilgili en yüksek bilimsel araştırmaya sahip ülkeler, Şekil 6’da listelenmiş ve ilk 25 ülke için tarama alanında yayınlanan yayın sayıları gösterilmiştir. Şekil 6’ya göre en fazla katkı sağlayan ülkeler sırasıyla; ABD (831 – %9,34), Çin (821 – %9,23), Brezilya (665 – %7,48), Almanya (574 – %6,45), İngiltere (488 – %5,49), İspanya (285 – %3,20), Avustralya (284 – %3,19), Portekiz (280 – %3,15), İtalya (217 – %2,44), Hindistan (216 – %2,43), Hollanda (212 – 2,38), İsveç (202 – %2,27), Endonezya (186 – %2,09), Finlandiya (181 – 2,04), Fransa (179 – %2,01), İrlanda (179 – %2,01), Türkiye (173 – 1,95), Polonya (167 – %1,88), Kanada (165 – %1,86), Malezya (156 – %1,75), Güney Kore (142 – %1,60), Güney Afrika (131 – %1,47), Kolombiya (124 – %1,39), Danimarka (115 – %1,29) ve İsviçre (115 – %1,29). Olgunluk modeli kapsamında araştırmalara, ABD ve Çin büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. ABD için yayın sayısı 831 iken, Çin için bu değer 821’dir. Sıralamadaki bu ilk iki ülke toplam yayın sayısının yaklaşık %19’una sahipken, ilk sekiz ülke %48 oranına sahiptir.



Şekil 6. Ülkelere Göre Yayın Sayısı

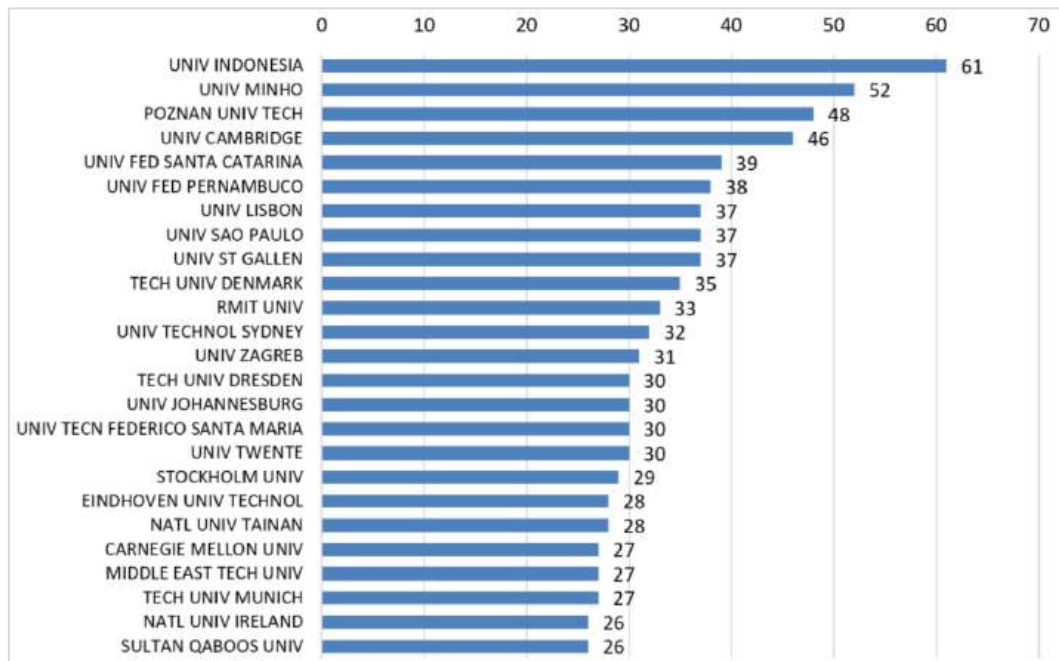
Sorumlu yazarın yayın üretimine göre ilk 25 ülke, Şekil 7’de listelenmiştir. Şekilde tek ülke yayın sayısını ifade eden “Single Country Publications (SCP)” ve birden fazla ülkeyi içeren yayın sayısı, yani çoklu ülke yayınına ifade eden “Multiple Country Publications (MCP)” gösterilmektedir. Şekil 7’de detaylı olarak sorumlu yazarların ülkeleri incelendiğinde, toplamda 295 (258+37) yayınlı Çin ve 294 (254+40) yayınlı ABD’nin ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Çin ve ABD sırasıyla 258 ve 254 yayınlı SCP yayınlarda da ilk iki sırada yer alırken, MCP yayınlar açısından sırasıyla 53 ve 40 yayınlı İngiltere ve ABD ilk sıralarda yer almaktadır.



Şekil 7. Sorumlu Yazarların Ülkeleri ve İş Birlikleri

4.1.4. Etkili Kurumlar

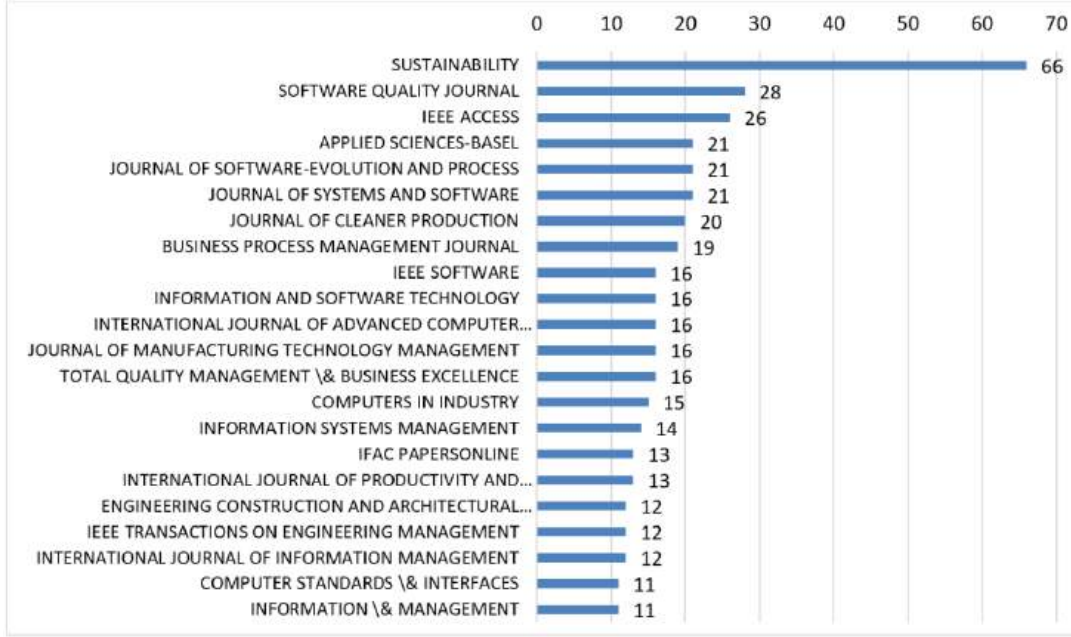
Akademik ilginin en yüksek olduğu ilk 25 kurum ve yayın sayıları, Şekil 8’de listelenmiştir. Endonezya Üniversitesi, alana entelektüel katkılarda başı çekerken, ardından Minho, Poznan Teknik ve Cambridge Üniversiteleri gelmektedir. Şekilde yer alan kurumların hangi ülkelerde bulundukları incelenmiş ve 3 üniversitenin (Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade de São Paulo) Brezilya’da yer aldığı görülmüştür. Almanya, Avustralya, Hollanda ve Portekiz’de ise ikişer üniversite bulunmaktadır. Geriye kalan 14 kurumun yer aldığı ülkeler ise Endonezya, Polonya, Birleşik Krallık, Danimarka, Hırvatistan, Güney Afrika, Şili, Tayvan, Amerika Birleşik Devletleri, Türkiye, İrlanda, Umman, İsviçre ve İsveç şeklindedir.



Şekil 8. En Etkili Kurumlar

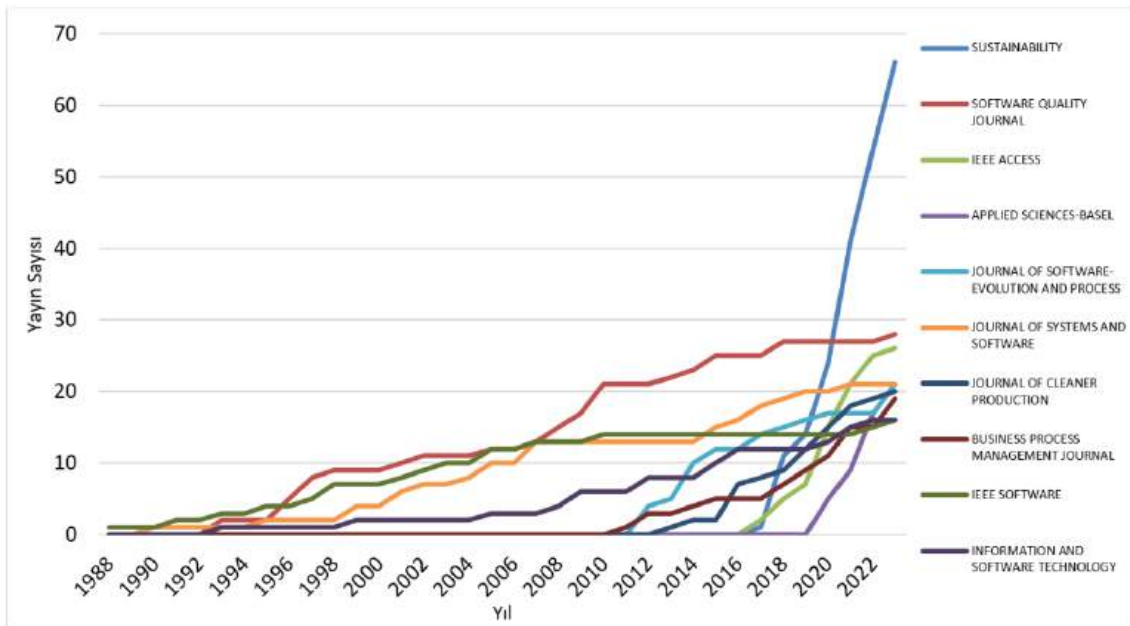
4.1.5. Etkili Kaynaklar

Olgunluk modeline yönelik yayınların toplam, 1843 farklı kaynaktan yer aldığı belirlenmiştir. Bu kaynakların 1378 tanesinde yalnızca 1 yayın, 251 tanesinde 2 yayın, 70 tanesinde 3 yayın, 57 tanesinde 4 yayın, 22 tanesinde 5 yayın, 18 tanesinde 6 yayın, 5 tanesinde 7 yayın, 6 tanesinde 8 yayın, 7 tanesinde 9 yayın ve 7 tanesinde 10 yayın bulunduğu tespit edilmiştir. En az 11 yayına sahip kaynaklara ilişkin bilgiler ise Şekil 9’da sunulmuştur. Olgunluk modeli konusunda en etkili kaynak 66 yayın ile “Sustainability” dergisi olmuştur. Bu dergi MDPI tarafından yayınlanan uluslararası, hakemli, açık erişimli bir dergidir. İnsanların çevresel, kültürel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği konusunda bilimsel çalışmaları içermektedir. İkinci sırada 28 yayının yer aldığı “Software Quality Journal” dergisi gelmektedir.



Şekil 9. Yayın Sayısına Göre En Etkili Kaynaklar

Şekil 10, ilk on etkili kaynak arasındaki kümülatif büyümeyi yıllık bazda göstermektedir. Şekil 10’da görüleceği gibi “Sustainability” dergisi, açık arayla en etkili kaynakların başında gelmektedir.



Şekil 10. En Etkili İlk On Kaynak İçin Yıllık Bazda Kümülatif Yayın Sayıları.

4.1.6. Türkiye Kapsamında Kurum ve Kaynak İncelemesi

Şekil 6’da görüldüğü gibi 173 yayınlı 17. sırada yer alan Türkiye bağlamında ayrı şekilde inceleme yapıldığında etkili kurumlar olarak Türkiye’den 27 yayınlı ODTÜ (Orta Doğu Teknik Üniversitesi), 7 yayınlı Atılım, 6’şar yayınlı Galatasaray, Bahçeşehir ve Yıldız Teknik Üniversitesi, 5’er yayınlı Boğaziçi ve İstanbul Teknik Üniversitesi, 4 yayınlı Gaziantep, 3 yayınlı Sakarya, ikişer yayınlı Atatürk, Beykent, Muş Alparslan, birer yayınlı Bilgi, Çankaya, Fırat, İstanbul Ticaret, Marmara, Sabahattin Zaim, Yaşar, Yeditepe Üniversiteleri ile üç yayınlı TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Merkezi yer almıştır. Türkiye’den 20 farklı üniversite ve bir merkez tarafından ilgili alanda toplam 86 yayın gerçekleştirilmiştir. Ayrıca etkili kaynaklar açısından ise Türkiye’den birer yayınlı “Turkish Journal of Electrical Engineering and Computer Sciences” dergisi ve “2020 Turkish National Software Engineering Symposium (UYMS)” kongre kitabı veri tabanında yer almıştır.

4.1.7 Kelime Analizi

Analiz edilen belgelerde, en sık kullanılan yazar anahtar kelimelerinin listesi, Tablo 4’te sunulmuştur. Yazar anahtar kelimeleri havuzu incelenmiş, bazı kelimelerin tekil ve çoğul kullanımlarının olduğu, bazı kavramların ise kısaltmalarının da ayrı olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu sebeple anahtar kelimeler için bir eş anlamlılar dosyası oluşturularak analizler gerçekleştirilmiştir. Yazar anahtar kelimelerinde, “industry 4.0, industry 4, industry 4 0”, “cmmi, capability maturity model integration, capability maturity model integrated”, “maturity model, maturity models”, “capability, capabilities”, “cmm, capability maturity model, capability maturity models, capability maturity model (cmm)”, “model, models” şeklinde eşleştirmeler yapılmıştır. En sık kullanılan yazar anahtar kelimeleri “maturity model”, “maturity”, “industry 4.0”, “CMM”, “CMMI” ve “model”dir.

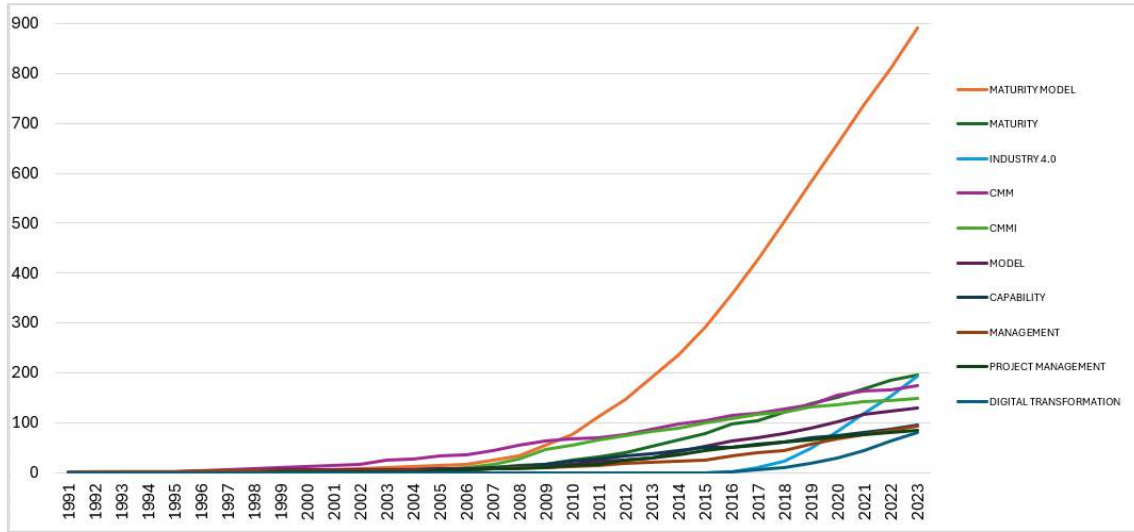
Tablo 4. En Popüler Anahtar Kelimeler

Kelime	Sıklık	Kelime	Sıklık
maturity model	892	assessment	75
maturity	196	knowledge management	75
industry 4.0	194	software process improvement	69
CMM	174	software	68
CMMI	148	e-government	66
model	129	sustainability	57
capability	96	process	53
management	94	evaluation	48
project management	84	innovation	48
digital transformation	81	process improvement	48

Tablo 5’te ise yayın başlıklarında en sık geçen ilk on kelimelerin eş anlamlılar dosyası kullanılarak tekli, ikili ve üçlü durumları için sıklıkları sunulmuştur.

Tablo 5. Yayın Başlıklarında En Sık Kullanılan Kelimeler

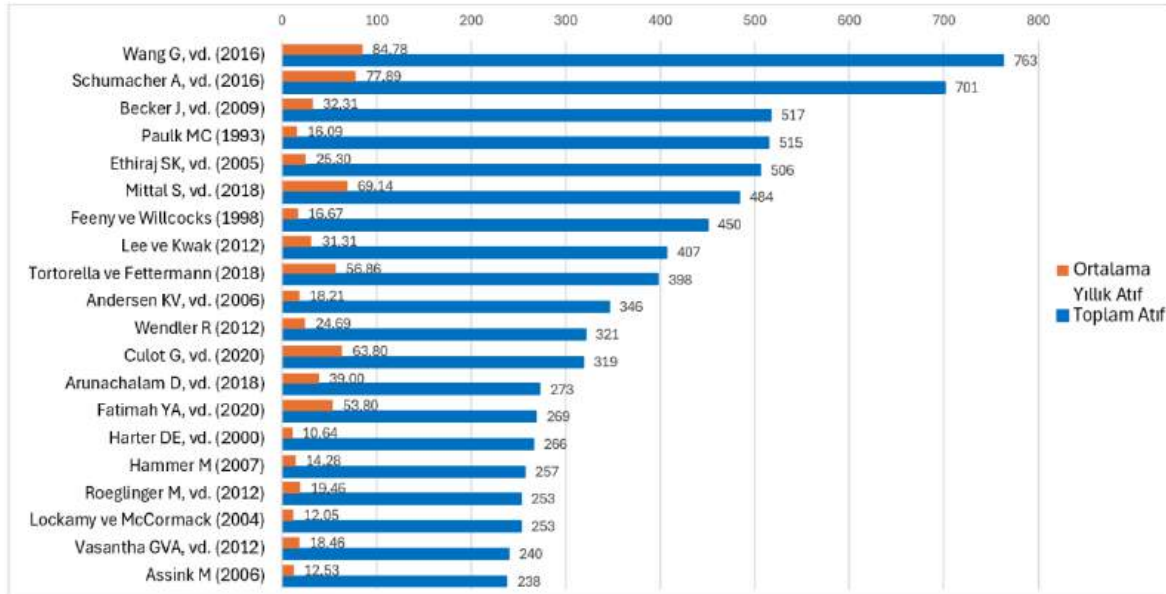
Tek Kelime	Sıklık	İki Kelime	Sıklık	Üç Kelime	Sıklık
maturity	1543	maturity model	932	capability maturity model	117
model	1339	capability maturity	168	management maturity model	65
management	587	management maturity	136	software process	55
software	461	software process	111	project management maturity	40
capability	446	project management	97	systematic literature review	35
process	433	process improvement	91	maturity assessment model	22
development	302	software development	81	knowledge management	21
assessment	259	knowledge	74	maturity model integration	21
framework	253	maturity assessment	74	business process maturity	20
study	245	process maturity	72	business intelligence maturity	18



Şekil 11. En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler İçin Yıllık Bazda Kümülatif Sayıları

4.1.8. Atıf Analizi

Atıflar, bir etki ölçüsü olarak kullanılmakta, bir makaleye yoğun bir şekilde atıfta bulunulması, önemli bir durum olarak kabul edilmektedir (Zupic ve Cater, 2015). Bu araştırmada elde edilen Şekil 12, 1988 ile 2023 yılları arasında yayınlanan ve en çok alıntı yapılan yayınları göstermektedir. En çok alıntı yapılan ilk üç yayın, 763 alıntıyla Wang ve ark. (2016), 701 alıntıyla Schumacher ve ark. (2016) ve 517 alıntı ile Becker ve ark. (2009) şeklindedir. Yerel alıntı, sadece veri setindeki yayınlar (bu çalışma için 3167 yayın) tarafından alıntı yapılma durumunu ifade ederken, global alıntı, bir yayının bir veri tabanında (bu çalışma için “WoS” veri tabanı) kaç kez alıntı yapıldığını ifade etmektedir.

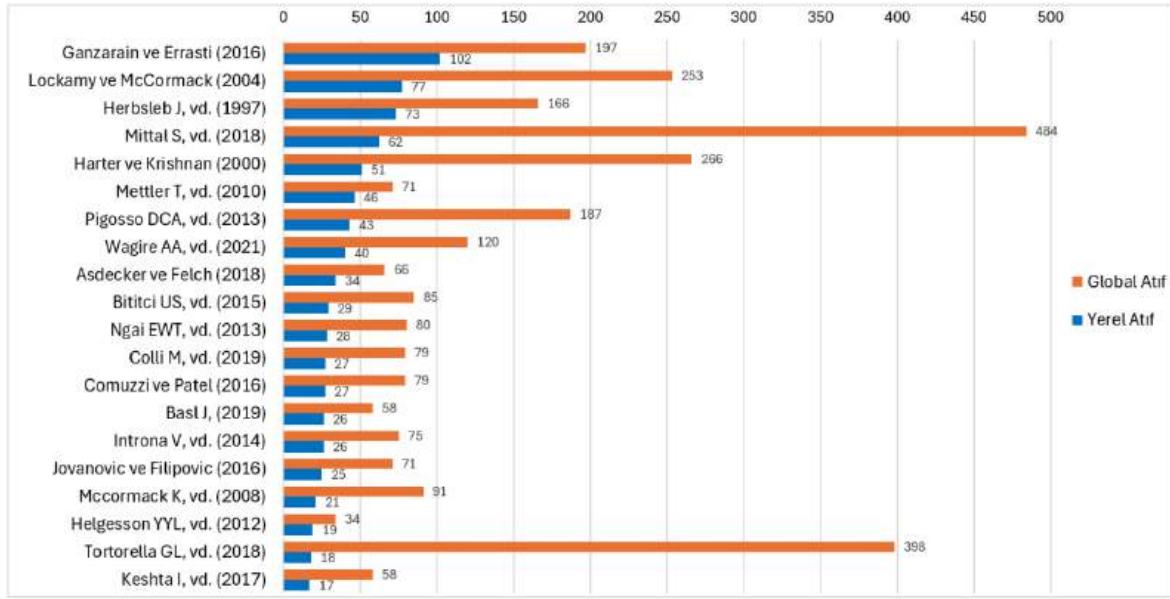


Şekil 12. En Fazla Atıf Alan Yayınlar

Şekil 12’de yer alan yayınlar içinde 2020 yılında yayınlanarak en güncel çalışmalar olan Culot vd. tarafından gerçekleştirilen çalışmanın 63,8 ve Fatimah vd. tarafından gerçekleştirilen çalışmanın 53,8 ortalama yıllık atıf sayısına sahip olması önümüzdeki yıllarda da atıf alma potansiyeli bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 13’te, 3167 yayın içinde yerel atıf değerinin en yüksek olduğu ilk 20 yayının listesi sunulmaktadır. Burada, Ganzarain ve Errasti (2016), 102, Lockamy ve McCormack (2004), 77, Herbsleb ve ark. (1997), 73 yerel alıntı ile yerel olarak en çok alıntı yapılan yayınlar arasındadır. En fazla toplam atıf alan ilk yayın Wang ve ark. (2016) yerel atıf sıralamasında, 11 yerel atıfı, 40. sırada yer almakta iken, yerel alıntısındaki ilk yayın (Ganzarain ve Errasti (2016)) en fazla atıf sıralamasında, 26. sıradadır. Şekil 12’deki dört yayın (Harter ve

Krishnan (2000), Lockamy ve McCormack (2004), Mittal ve ark. (2018), Tortorella ve Fettermann (2018)) Şekil 13'te de yer almaktadır.



Şekil 13. Yerel Atıf Değeri En Yüksek Olan Yayınlar

Şekil 13'te en yüksek global atıf'a sahip ilk yayın Mittal ve ark. (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lere özel olarak tasarlanmış ve "seviye 0"ı kapsayan özelleştirilmiş bir Endüstri 4.0 olgunluk modelinin geliştirilmesidir. Alan dışı atıf yapan bir çalışma örneği olarak dijitalleşme ve endüstriyel istihdam literatürüne katkıda bulunmak için 2014 ve 2020 yıllarında Alman sanayi işçilerinden toplanan anket verilerini kullanarak, endüstriyel istihdamın temel parametrelerinin zaman içindeki gelişimini ampirik olarak ele alan Endüstri 4.0 hakkındaki Shuttleworth ve ark. (2022) çalışması örnek verilebilir. Şekil 13'teki başka bir yüksek global atıf'a sahip yayın (Harter ve ark., 2000) incelendiğinde ise bir bilgi teknolojisi şirketi tarafından 12 yılda geliştirilen 33 yazılım ürününün kullanıldığı ampirik bir çalışma olması açısından yüksek atıf'a sahip olduğu ifade edilebilir. Çalışmada, süreç olgunluğundaki yüzde 1'lik bir iyileşmenin, ürün kalitesinde yüzde 1,589'luk bir artışla ilişkili olduğu bulunmuştur.

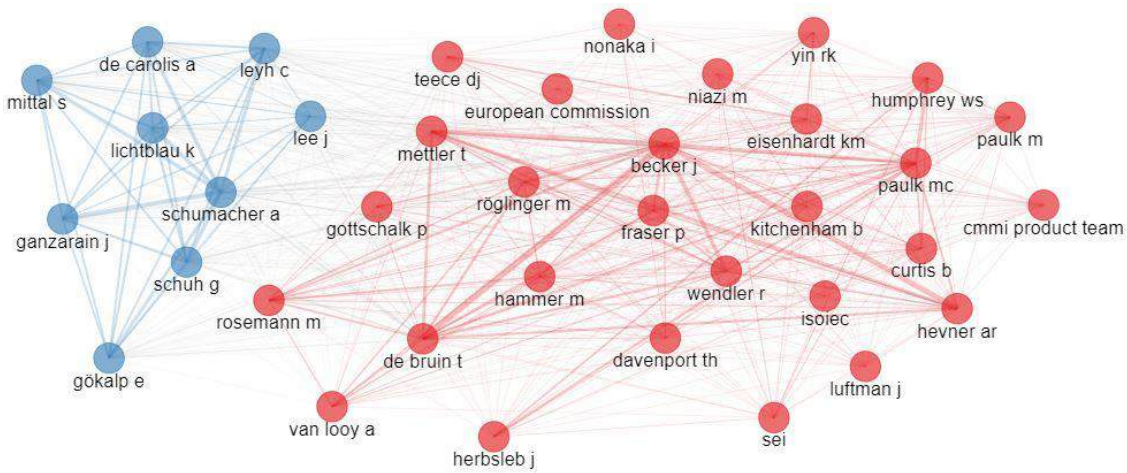
4.2. Bilimsel Haritalama (Ağ Analizi)

Gutiérrez-Salcedo ve ark. (2018) tarafından bibliyometride araştırma alanının keşfedilmesinde ikinci yöntem olarak nitelendirilen bilimsel haritalama, ağ yapılarındaki etkileşimi modellemeye çalışmaktadır. Burada iş birliği ağları, kavramsal ağlar ve yayın atıf ağları kullanılabilir. Bir bibliyometrik atıf analizi kullanımı, önemli yayınlar ve aralarındaki ilişkileri belirleyerek araştırma yapılan disiplinler arası alanın tanımlanmasına ve mevcut durumunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Gurzki ve Woisetschläger, 2017).

Bilim haritaları, bir bilim alanının iki veya üç boyutlu bir temsildir ve haritadaki öğeler, haritalanan alandaki temalara ve konulara atıfta bulunur. Bu haritalarda, birbirleriyle bilişsel olarak ilişkili olan öğeler birbirlerine yakın konumlandırılırken, ilişkisiz veya zayıf ilişkili olanlar birbirlerinden uzakta konumlandırılır. Haritalama çalışmalarında dikkate alınması gereken önemli konular arasında; kapsamlı bir genel bakış sunmak, mevcut duruma referans vermek, sonuçların yorumlanması için referans noktaları belirlemek, yapının dinamiği ve arkasındaki aktörleri anlamak ve dinamiklerin arkasındaki aktörleri tanımlamak yer almaktadır. Harita söz konusu olduğunda, kapsamlı bir genel bakış sunabilmek için sınırlı miktarda öğenin çizilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Noyons, 2005). Mevcut çalışma, "olgunluk modelleri" üzerine odaklanmakta ve bu bağlamda bilim haritalarının önemini vurgulamaktadır. Bilim haritaları, belirli bir bilim alanının iki veya üç boyutlu görsel temsillerini sunmaktadır ve bu çalışma kapsamında hazırlanan haritalar olgunluk modellerinin farklı temaları ve konularıyla ilişkili olarak düzenlenmiştir. Çalışmada, bilişsel olarak bağlantılı unsurların birbirine yakın konumlandırılması ve bağımsız veya zayıf bağlantılı unsurların ise birbirinden uzakta yer alması esas alınmaktadır.

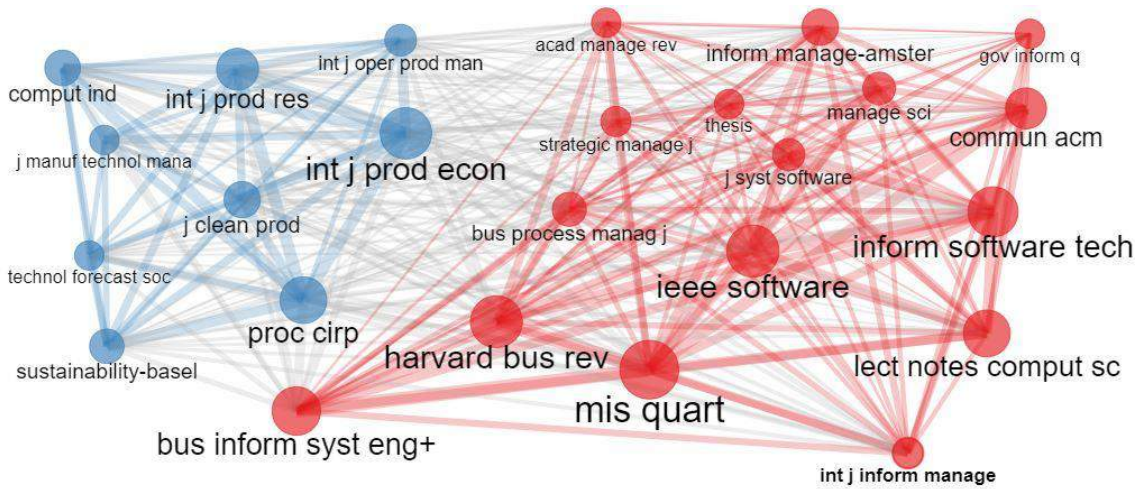
4.2.1. Ortak Atıf Analizi

Ortak atıf analizi, yazarları, dergileri, referans listelerinde ortak olarak yer alan kaynaklar temelinde, birbirleri ile ilişkilendirmektedir (Zupic ve Cater, 2015). Belirli bir alanı temsil eden her bir düğüm arasındaki bağlantılar aracılığıyla belirli bir alanla (yazarlar, yayın, dergi/kaynak) ilgili olası entelektüel yapıyı ortak atıf analizi tanımlamaktadır (Aria ve Cuccurullo, 2017). Biblioshiny arayüzü kullanılarak tematik benzerliği belirlemek amacıyla yazarlar için yapılan ortak atıf analizinde, mavi ile gösterilen kümede en çok atıf alan yazarların, Andreas Schumacher, Jihyun Lee, Sameer Mittal olduğu ve kırmızı ile gösterilen kümede en çok atıf alan yazarların, Tobias Mettler, Mark C. Paulk olduğu Şekil 14'te görülmektedir. Bu kümelerin her biri, çalışmanın teması olarak adlandırılan araştırma ilgisini temsil etmektedir (Rao ve Shukla, 2023). Kırk düğüm noktası dahil edilerek gerçekleştirilen analizde elde edilen iki kümeden kırmızı olanın daha çok yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Ortak alıntı, bir çift belgenin başka bir yayında birlikte atıf yapılma sıklığını ifade eder (Small, 1973). Ortak alıntı analizi, ortak alıntı yapılan bu belgeleri tanımlar ve belirli bir araştırma alanındaki yayınlar arasındaki tematik benzerlikleri analiz eder (Khanra ve ark., 2022). Literatürde bazı çalışmalarda (Yang ve ark., 2022) uygulandığı gibi “anonim” ve “başlık bulunamayan” ifadelerini gösteren düğümler silinmiştir.



Şekil 14. Yazarların Ortak Atıf Ağı

Veri seti içerisinde yer alan kaynaklar için ortak atıf analizi yapıldığında 25 düğüm noktası için Şekil 15'te görüldüğü gibi iki farklı küme elde edilmektedir. Kaynaklar konu olarak incelendiğinde mavi kümenin üretim odaklı olduğu gözlenirken, kırmızı kümenin teknik odaklı olduğu söylenebilmektedir.



Şekil 15. Kaynaklar İçin Ortak Atıf Ağı

Her iki küme için ilk dokuz kaynağın isimleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Ortak Atıf Ağında Yer Alan Kaynakların Dağılımı

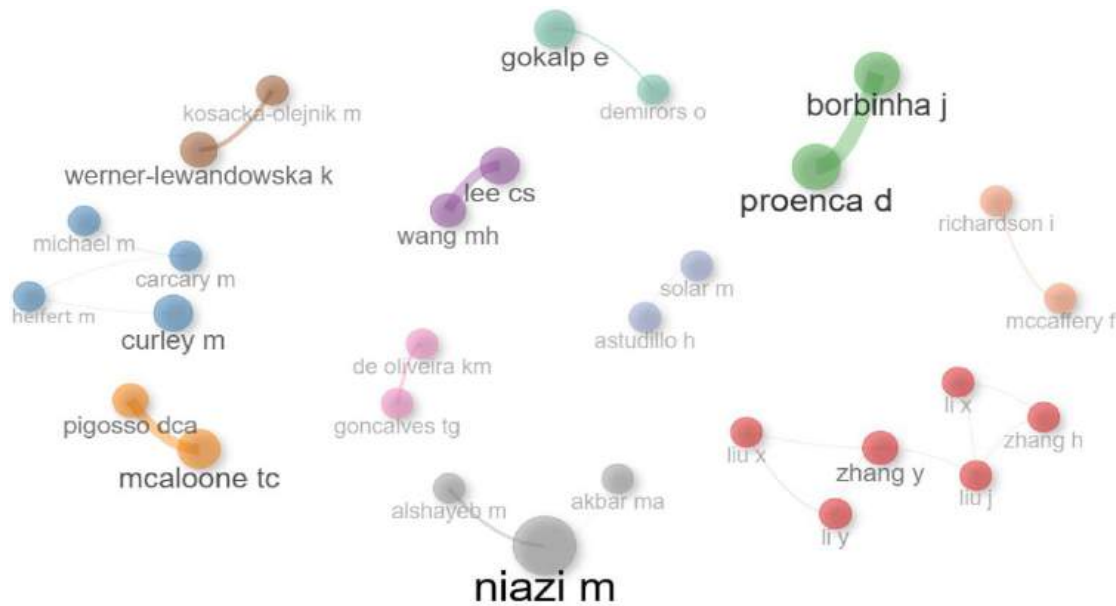
1. Küme (Mavi)	Yerel Atıf	2. Küme (Kırmızı)	Yerel Atıf
International Journal of Production Economics	861	Management Information Systems Quarterly	1117
Procedia-CIRP	860	IEEE Software	1060
International Journal of Production Research	741	Information and Software Technology	701
Computers & Industrial Engineering	440	Harvard Business Review	698
Journal of Cleaner Production	1146	Business & Information Systems	459
Sustainability	579	Lecture Notes in Computer Science	822
International Journal of Operations & Production	505	Communications of the ACM	636
Technological Forecasting and Social Change	418	International Journal of Information	433
Journal of Manufacturing Technology	368	Business Process Management Journal	450

Tablo 6’da görüldüğü gibi yerel atıf sayısı en fazla olan dergiler sırasıyla, 1146 atıf sayısı ile “Journal of Cleaner Production”; 1117 atıf sayısı ile “Management Information Systems Quarterly Executive” dir.

4.2.2. İş birliği Ağları

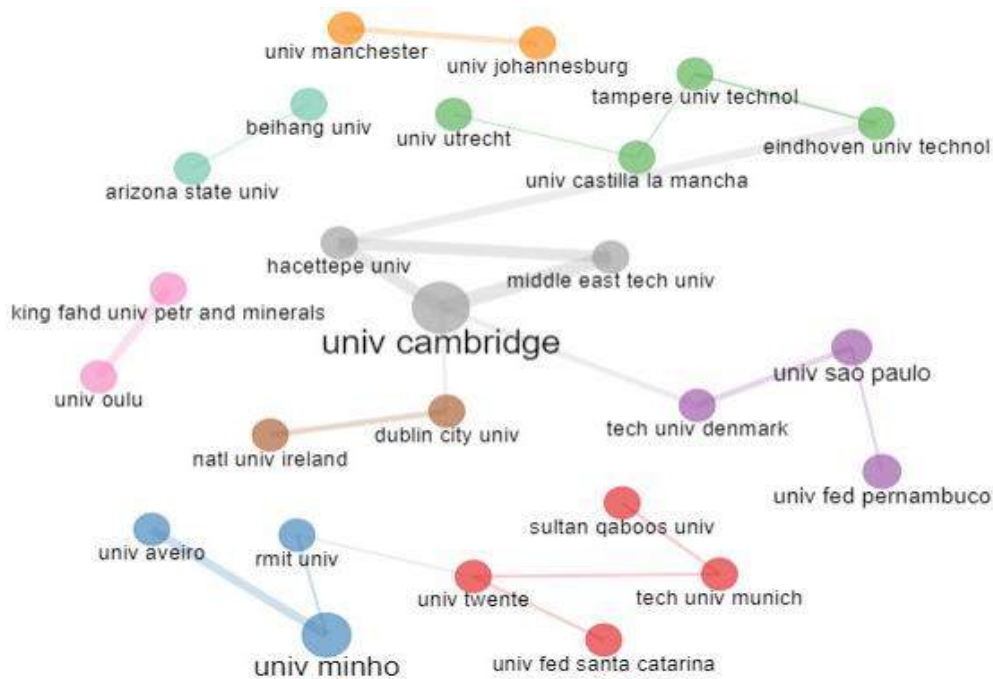
İş birliği ağları, yazarlar, kurumlar ve ülkeler arasındaki yayınlarda görülebilmektedir (Rahmah ve Hamdi, 2022). Bu çalışmada “WoS” veri tabanından “olgunluk modeli”ne ilişkin elde edilen veri seti üzerinden yazarlar ve kurumlar açısından iş birliği ağları incelenmiştir. Biblioshiny ara yüzünde yer alan “iş birliği ağları” bölümü seçilerek analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin amacı, en aktif yazar veya kurumu belirlemek değil, iş birliği ağlarındaki önemli konumlarını göstermektir.

Çok uluslu ortak yazarlık, farklı ülkelerden araştırmacıların bir arada çalışarak ortak bir yayın hazırlamasını ifade etmektedir. Bu tür iş birliğinin artması, bilimsel araştırmadaki küreselleşmenin yönlerini yansıtmaktadır. Bu faktörlerin bir arada değerlendirilmesi, çok uluslu iş birliğinin artmasını anlamaya yardımcı olabilmektedir (Glänzel ve Schubert, 2005). Şekil 16, yazarlar için iş birliğini görselleştirmekte ve yoğunluk öncelikle kırmızı kümede ardından mavi kümede iken, kalan 9 kümenin ortalama 2-3 yazarı vardır. Analiz aşamasında düğüm noktası sayısı 40 tutulmuştur, bunun sebebi daha az düğüm noktası seçildiğinde sadece ikişer yazarlı altı kümenin oluşmuş olmasıdır. Ayrıca yöntem parametrelerinde yalıtılmış düğümlerin kaldırılması aktif olarak seçilmiş ve 40 düğümden 10 tanesi şekilde görülmemektedir.

**Şekil 16.** Yazarların İş Birliği Ağı

Bilimsel iş birliği profilleri başka bir yararlı araç kabul edilmektedir. Atıf dizinlerinde bir yayına ekli adreslere dayanan bu profiller, araştırma gruplarının kendi ‘ortamları’ dışındaki dünyada sahip olabilecekleri farklı yönelim türlerini ve özellikle hem grubun hem de araştırma alanının uluslararası kapsamını göstermektedir.

Bu analizler ağ analizleriyle genişletilebilmektedir (Van Leeuwen, 2005). Şekil 17’de, kurumlar arasındaki iş birliği görselleştirilmiş ve gri ile gösterilen Cambridge Üniversitesi merkezde konumlanmıştır. Gri kümede ayrıca Hacettepe Üniversitesi ve ODTÜ’nün yer alması, Cambridge’in bu iki Türk üniversitesiyle güçlü bir iş birliği içerisinde olduğunu göstermektedir. En yoğun çalışılan kurum Cambridge Üniversitesi’ni başka bir kümeden (mavi) Minho Üniversitesi izlemektedir. Arada olma (betweenness) değerine göre ilk sırada yer alan Cambridge Üniversitesi’ni yine aynı kümede (gri) yer alan Hacettepe Üniversitesi izlemekte, daha sonra ise yeşil kümede yer alan Eindhoven Teknoloji Üniversitesi gelmektedir. Arada olma merkeziliği ağdaki diğer düğümleri birbirine bağlayan bir yol üzerindeki bir düğümün merkeziliğini ölçmektedir (Chen ve ark., 2010). Diğer kümeler incelendiğinde, Danimarka Teknik Üniversitesi, Pernambuco Federal Üniversitesi ve São Paulo Üniversitesi’nin iş birlikleri geliştirdikleri görülmektedir. Eindhoven Teknoloji Üniversitesi ve Tampere Teknoloji Üniversitesi arasında teknoloji odaklı iş birlikleri mevcuttur. İrlanda Ulusal Üniversitesi ile Dublin City Üniversitesi arasında da bağlantılar bulunmakta olup, bu bağlantılar, İrlanda’daki akademik ağ genişletmektedir. Johannesburg Üniversitesi ve Manchester Üniversitesi arasında da bağlantılar mevcut, bu da onları uluslararası iş birliği yapan kurumlar haline getirmektedir. Doğrudan bağlantılar genellikle ortak projeler, araştırma çalışmaları veya akademik değişim programlarını ifade etmektedir. Her bir renkli küme, belirli bir bölgesel veya tematik grubu temsil ediyor olabilir, bu da iş birliği alanlarının çeşitliliğine işaret etmektedir.

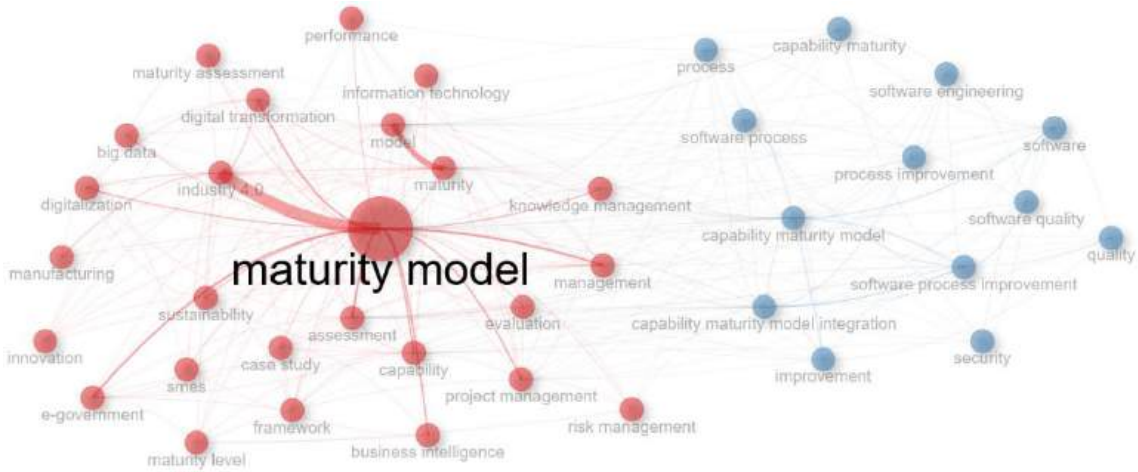


Şekil 17. Kurumların İş Birliği Ağı

4.2.3. Eş Kelime Analizi

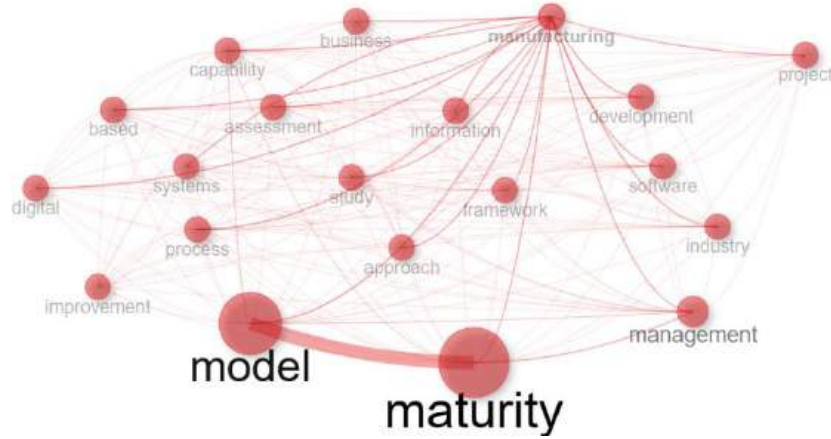
Eş kelime analizi, bilimsel yayınların veya diğer belge türlerinin içeriğini analiz etmek için niceliksel açıklama kullanan bir tür içerik analizidir ve tanımlayıcılar arasındaki en güçlü ilişkileri etkili bir şekilde gösteren bir dizi ağ grafiğine indirgemedi güçlü bir tekniktir (Khaldi ve Prado-Gascó, 2021).

Şekil 18'de yazarların belirlemiş olduğu anahtar kelimeleri kullanarak, Biblioshiny web arayüzünün meydana getirdiği sözcük haritası görülmektedir. Bu sözcük ağında en sık kullanılan kelime dairenin ve yazı tipi boyutundan anlaşılabilir. Aradaki bağın kalınlığı ise bu kelimelerin beraber kullanım sıklıklarını gösterdiğinden "maturity model(s)" ve "industry 4.0" anahtar kelimeleri oldukça yakın ilişki içindedirler. Her renk farklı bir ağ kümesini görselleştirmektedir (Aydınoglu ve ark., 2023). Şekilde görülen renkler incelendiğinde kırmızı renk; dijitalleşme, sürdürülebilirlik, yönetim, performans ve olgunluk kavramlarıyla ilgili iken mavi renkli olanlar ise yazılım performansı, süreç gelişimi ve yetenek olgunluğuna ilişkin olduğu görülebilmektedir. Anahtar kelimeler için hazırlanmış olan eş anlamlılar dosyası kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Düğüm sayısı 40 ile sınırlandırılmış ve yöntem parametrelerinde yalıtılmış düğümlerin kaldırılması aktif olarak seçilmiştir.



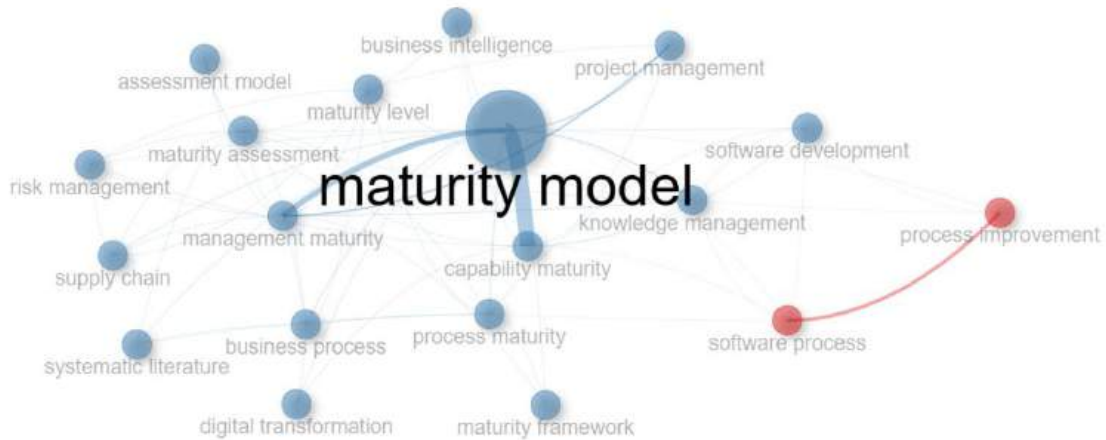
Şekil 18. Anahtar Kelimeler İçin Eş Kelime Analizi

Yazarların yayınları için kullandıkları başlıklar analiz edilirken başlıkta geçen tek kelime ve iki kelime olmak üzere iki farklı şekilde 20’şer düğüm noktası ile görselleştirme yapılmıştır. İlk görselleştirme işleminde sadece tek kelime olarak yapılan haritada "maturity" kelimesinin "model, capability, management" kelimeleri ile daha sıklıkla anıldığı görülmektedir (Şekil 19 ve 20).



Şekil 19. Yayın Başlığında Geçen Tek Kelimeler İçin Eş Kelime Analizi

Şekil 19’da görüldüğü gibi yayın başlığında en çok geçen tek kelimeler, sırasıyla “maturity” ve “model” dir.



Şekil 20. Yayın Başlığında Geçen İkili Kelimeler İçin Eş Kelime Analizi

Şekil 20’de görüldüğü gibi yayın başlığında en çok geçen ikili kelimeler, “maturity model” dir. Şekilde yazılım ile alakalı olan küme mavi renk ile, yönetim ve sektörler ile alakalı olan küme ise kırmızı renk ile gösterilmiştir.

CMMI, olgunluk modelleri söz konusu olduğunda akla ilk gelen kavramdır. CMMI, ürün ve hizmet geliştirme için en iyi uygulamaları içeren bir çerçevedir ve kökenleri 1993 yılında yazılım endüstrisindeki yetenek olgunluk modeline dayanmaktadır. Olgunluk kavramı, kalite yönetiminden türemiş olup, ilk olarak 1930'larda Shewhart'ın çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Ancak bu ilk çalışmalar, günümüzdeki olgunluk modelleriyle doğrudan bağlantılı değildir. Crosby, 1979 yılında ardışık olgunluk aşamalarını tanıtmış ve kalite yönetim süreci olgunluk modelini sunmuştur (Wendler, 2012). Bahsedilen bu ilk çalışmaların ışığında uygulayıcıların olgunluk modeli tanımlarken iki ve daha fazla kelime kullandıkları bilinmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Olgunluk modelleri, kuruluşlara süreçlerinin kalite ve performansını değerlendirmek için basit ancak etkili bir yöntem sunmaktadır (Wendler, 2012). Bu modeller, kuruluşun finansal olmayan göstergelerini netleştirmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, bir kuruluşun belirli bir yetkinliğe sahip olup olmadığı veya bu yetkinliğin ne sıklıkla tekrarlandığı hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler, yatırım kararlarında, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin genel değerlendirmesinde girdi olarak kullanılabilir. Bu sayede, kuruluşların güçlü yönlerini geliştirmelerine ve zayıf yönlerini düzeltmelerine yardımcı olunur (Duffy, 2001).

İşletmeler, dijital dönüşümü gerçekleştirmek için olgunluk modelleri kullanmakta ve bu modeller, işletmelerin dijital dönüşüm seviyelerini değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Endüstri 4.0, sanayi ve üretim alanında dijital dönüşümün bir ifadesidir. Endüstri 4.0 kavramı; otomasyon, büyük veri, nesnelerin interneti (IoT), bulut bilişim ve yapay zekâ gibi teknolojilerin entegrasyonunu içermektedir (Aydoğmuş ve Engin, 2021; Manzak ve Engin, 2023). Bunun yanı sıra Endüstri 4.0 uygulamalarına geçiş, işletmeler için bazı zorluklar da içermektedir. Bu zorluklar arasında yatırım maliyetleri, personel eğitimi, veri güvenliği ve mevcut altyapının uyumlu hale getirilmesi örnek olarak verilebilir.

Bibliyometrik çalışmalar, literatürdeki yayınları analiz ederek belirli konuları incelemeyi sağlamaktadır. Bu tür çalışmalar, olgunluk modelleri ve Endüstri 4.0 uygulamalarının daha kolay tespit edilmesine yardımcı olabilir. Bu çalışmada "WoS" veri tabanında yer alan yayınlar taranarak, 1988 yılından 2023 yılına kadar olan tarih aralığını kapsayan bir veri seti oluşturulmuştur. Veri setindeki yayınların endüstriyel alanlar ile ilgili olmasına dikkat edilmiş, veri kaybı olmaması ve farklı konuların dahil olmaması için "WoS" kategori filtrelemesi yapılmıştır.

Çalışmada gerçekleştirilen analizler doğrultusunda "olgunluk modeli" kavramının güncelliğini koruduğu yayın sayılarından görülmüştür. Alanda en fazla yayına yazar olarak Mahmood Niazi'nin (19 yayın) ve kaynak olarak "Sustainability" dergisinin (66 yayın) sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu dergi incelendiğinde, ayda iki sayı yayınlaması gibi etkenler ile alanda tercih edildiği yorumlanabilir. Bilimsel üretkenlikte Çin ve Amerika çok yakın değerlerle ilk sıralarda yer almıştır. Alanda en etkili kurumlar ise Endonezya Üniversitesi, Minho Üniversitesi, Poznan Teknik Üniversitesi ve Cambridge Üniversitesi olmuştur. Bu açıdan olgunluk modelleriyle ilgili olarak söz konusu kurumlar ve kaynaklar takip edilebilir. Bu alanda yapılacak bir çalışma için referans olarak kullanılabilecek eserlerin başında Wang ve ark. (2016), Schumacher ve ark. (2016), Becker ve ark. (2009), Ganzarain ve Errasti (2016), Lockamy ve McCormack (2004), Herbsleb ve ark. (1997) gelmektedir.

Çalışma ayrıca, olgunluk modellerinin çoğunlukla, üretim, proje yönetimi, eğitim, enerji, sağlık, yazılım gibi farklı sektörlerde ve alanlarda ele alındığını ortaya koymuştur.

Bu doğrultuda, gelecek çalışmaların literatürde daha önce yeterince incelenmemiş, tarım, sağlık ve sürdürülebilir enerji gibi alanlarda odaklanması önerilmektedir.

Kaynaklar

Albliwi, S. A., Antony, J., & Arshed, N. (2014). Critical literature review on maturity models for business process excellence. 2014 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 79-83. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2014.7058622>.

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). A brief introduction to bibliometrix. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Arunachalam, S. (2005). Science on the periphery: Bridging the information divide. In *Handbook of Quantitative Science and Technology Research: The Use of Publication and Patent Statistics in Studies of S&T Systems* (pp. 163-183).
- Aydinoglu, A. U., Ilhan, A., & Ozer, O. K. (2023). Bir sosyal bilimler araştırma yöntemi olarak bibliyometri: Akademik girişimcilik örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (55), 235-258.
- Aydogmus, U., & Engin, O. (2021). Endüstri 4.0 sürecinde ağırlama sektörüne yönelik uygulamaların incelemesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 851-874. https://doi.org/10.17932/IAU.IAUSBD.2021.021/iausbd_v13i3013
- Başar, R., Engin, O. (2025). Scheduling in the Industry 5.0 Environment: A Bibliometric Analysis. In: Kahraman, C., *et al.* *Intelligent and Fuzzy Systems. INFUS 2025. Lecture Notes in Networks and Systems*, 1528. 781-789, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97985-9_86
- Becker, J., Knackstedt, R., & Poppelbuss, J. (2009). Developing maturity models for IT management: A procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 1, 213-222.
- Chen, C., Ibekwe-SanJuan, F., & Hou, J. (2010). The structure and dynamics of cocitation clusters: A multiple-perspective cocitation analysis. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(7), 1386-1409. <https://doi.org/10.1002/asi.21335>
- Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382-1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Rauch, A. (2019). Meta-analytic research in management: Contemporary approaches, unresolved controversies, and rising standards. *Journal of Management Studies*, 56(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/joms.12367>
- Crosby, P. B. (1979). The quality management maturity grid. *Quality is Free-The Art of Making Quality Certain*, 25-40.
- Çölbay, K., Engin, O. (2025). Fuzzy-Based Analysis of Hybrid Flow Shop with Multiprocessor Scheduling: A Bibliometric Perspective. In: Kahraman, C., *et al.* *Intelligent and Fuzzy Systems. INFUS 2025. Lecture Notes in Networks and Systems*, 1531 405- 411, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-98304-7_46
- De Bruin, T., Rosemann, M., Freeze, R., & Kaulkarni, U. (2005). Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In *Australasian Conference on Information Systems (ACIS)* (pp. 8-19). Australasian Chapter of the Association for Information Systems.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- Duffy, J. (2001). Maturity models: Blueprints for e-Volution. *Strategy & Leadership*, 29(6), 19-26.
- Eker F., Engin, O. (2025). Yeşil Lojistik: Literatür Taraması ve Bibliyometrik Analiz, *Harran Üniversitesi Mühendislik Dergisi*, 10(2): 115-137.
- Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact?. *Scientometrics*, 105, 1809-1831.
- Ferreira, M. A., Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2017). Maturity levels of material cycles and waste management in a context of green supply chain management: an innovative framework and its application to Brazilian cases. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 19, 516-525.
- Ganzarain, J., Errasti, N. (2016). Three stage maturity model in SME's toward industry 4.0, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), 1119- 1128.

- Glänzel, W., & Schubert, A. (2005). Analysing scientific networks through co-authorship. *Handbook of quantitative science and technology research: The use of publication and patent statistics in studies of S&T systems*, 257-276.
- Gorraiz, J., Wieland, M., Ulrych, U., & Gumpenberger, C. (2020). De Profundis: a decade of bibliometric services under scrutiny. *Evaluative Informetrics: The Art of Metrics-Based Research Assessment: Festschrift in Honour of Henk F. Moed*, 233-260.
- Gurzki, H., & Woisetschläger, D. M. (2017). Mapping the luxury research landscape: A bibliometric citation analysis. *Journal of Business Research*, 77, 147-166.
- Gutiérrez-Salcedo, M., Martínez, M. Á., Moral-Munoz, J. A., Herrera-Viedma, E., & Cobo, M. J. (2018). Some bibliometric procedures for analyzing and evaluating research fields. *Applied Intelligence*, 48, 1275-1287.
- Harter, D. E., Krishnan, M. S., & Slaughter, S. A. (2000). Effects of process maturity on quality, cycle time, and effort in software product development. *Management Science*, 46(4), 451-466.
- Herbsleb J., Zubrow D., Goldenson D., Hayes W., Paulk, M. (1997). Software quality and the capability maturity model, *Communications of the ACM*, 40(6) 30-40.
- Jonkers, K., & Derrick, G. E. (2012). The bibliometric bandwagon: Characteristics of bibliometric articles outside the field literature. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(4), 829-836.
- Khalidi, H., & Prado-Gascó, V. (2021). Bibliometric maps and co-word analysis of the literature on international cooperation on migration. *Quality & Quantity*, 55, 1845-1869.
- Khanra, S., Kaur, P., Joseph, R. P., Malik, A., & Dhir, A. (2022). A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1395-1413.
- Kökçam, A.H., Erden, C., Demir, A.S., Kurnaz, T.F. (2024) Bibliometric analysis of artificial intelligence techniques for predicting soil liquefaction: insights and MCDM evaluation. *Natural Hazards*. <https://doi.org/10.1007/s11069-024-06630-0>
- Kucińska-Landwójtowicz, A. (2019). Organizational maturity models-review and classification. *In CBU International Conference Proceedings*, Vol. 7, 186-192.
- Linnenluecke, M. K., Marrone, M., & Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45(2), 175-194.
- Lockamy III, A., & McCormack, K. (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An international Journal*, 9(4), 272-278.
- López Belmonte, J., Segura-Robles, A., Moreno-Guerrero, A. J., & Parra-González, M. E. (2020). Machine learning and big data in the impact literature. A bibliometric review with scientific mapping in Web of science. *Symmetry*, 12(4), 495.
- Manzak, R., Engin, O. (2023). Akıllı Fabrikalarda Çizelgeleme Yöntemlerinin Analizi. *Verimlilik Dergisi*, 57(4), 761-774. <https://doi.org/10.51551/verimlilik.1136778>
- Mariani, M., & Borghi, M. (2019). Industry 4.0: A bibliometric review of its managerial intellectual structure and potential evolution in the service industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119752.
- Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D., & Wuest, T. (2018). A critical review of smart manufacturing & Industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 194-214.
- Noyons, C. M. (2005). Science maps within a science policy context: Improving the utility of science and domain maps within a science policy and research management context. *Handbook of quantitative*

science and technology research: The use of publication and patent statistics in studies of S&T systems, 237-255.

Pour, M. J., Abbasi, F., & Sohrabi, B. (2023). Toward a Maturity Model for Big Data Analytics: A Roadmap for Complex Data Processing. *International Journal of Information Technology & Decision Making (IJITDM)*, 22(01), 377-419.

Rahmah, M., & Hamdi, M. (2022). A Bibliometric Network Analysis of Collaboration in Covid-19 Handling. In *International Conference on Communication, Policy and Social Science (InCCluSi 2022)* (33-44). Atlantis Press.

Rao, P. K., & Shukla, A. (2023). Sustainable strategic management: A bibliometric analysis. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3902-3914.

Sajovic, I., & Boh Podgornik, B. (2022). Bibliometric analysis of visualizations in computer graphics: a study. *Sage Open*, 12(1), 21582440211071105.

Santos, R., Costa, A. A., & Grilo, A. (2017). Bibliometric analysis and review of Building Information Modelling literature published between 2005 and 2015. *Automation in Construction*, 80, 118-136.

Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, 52, 161-166.

Silva, I. A. D., Barbalho, S. C. M., Adam, T., Heine, I., & Schmitt, R. (2021). Industry 4.0 Readiness: a new framework for maturity evaluation based on a bibliometric study of scientific articles from 2001 to 2020. *Dyna*, 88(218), 101-109.

Shuttleworth, L., Schmitz, S., & Beier, G. (2022). Impacts of Industry 4.0 on industrial employment in Germany: A comparison of industrial workers' expectations and experiences from two surveys in 2014 and 2020. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 583-605.

Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for information Science*, 24(4), 265-269.

Tortorella G. L., Fettermann D. (2018). Implementation of Industry 4.0 and lean production in Brazilian manufacturing companies, *International Journal of Production Research*, 56, 8, 2975-2987, <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1391420>

Van Leeuwen, T. (2005). Descriptive versus evaluative bibliometrics: Monitoring and assessing of national R&D systems. *Handbook of quantitative science and technology research: The use of publication and patent statistics in studies of S&T systems*, 373-388.

Verma, S., Yadav, S. K., & Raj, R. (2023). Trends in the evaluation of masstige marketing: A bibliometric analysis using R. *Vision*, 09722629231172046.

Walsh, I., & Rowe, F. (2023). BIBGT: combining bibliometrics and grounded theory to conduct a literature review. *European Journal of Information Systems*, 32(4), 653-674.

Wang, H., Chen, K., & Xu, D., 2016, A maturity model for blockchain adoption, *Financial Innovation*, 2, 1-5.

Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54(12), 1317-1339.

Yang, Y., Qu, G., Hua, L., & Wu, L. (2022). Knowledge mapping visualization analysis of research on blockchain in management and economics. *Sustainability*, 14(22), 14971.

Yiğit, G.; Engin, O. (2025). Endüstri 5.0 ile Sürdürülebilirliğin sağlanması: Bir Bibliyometrik Analiz. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 23-46. DOI: 10.17932/IAU.IAUSB.2021.021/iausb_v17i1002

Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

Borsa İstanbul Banka Hisse Senedi Fiyatlarında Spekülatif Balonlar: 2014-2024 Dönemi Analizi

Speculative Balloons in Borsa İstanbul Bank Stock Price: 2014-2024 Period Analysis

Hatice Elanur KAPLAN ^a Hilal AYDIN ^b Melikşah AYDIN ^c

^a Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde, Türkiye. haticeelanurkaplan@ohu.edu.tr

^b Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde, Türkiye. hilalkarahasanoglu@ohu.edu.tr

^c Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde, Türkiye. maydin@ohu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Spekülatif Balonlar GSADF Testi Banka Hisse Senetleri Gönderilme Tarihi 12 Aralık 2024 Revizyon Tarihi 30 Eylül 2025 Kabul Tarihi 8 Ekim 2025	Amaç – Spekülatif balonlar, bir varlığın temel değerinden saparak fiyatının hızla yükselmesi şeklinde tanımlanır ve ekonomi literatüründe uzun süredir önemli bir konu olmuştur. Bu olgu, tarihin eski dönemlerine kadar uzanır. 2008 küresel finans krizinin ardından ise, bu konu araştırmacılar tarafından daha fazla önemsenmeye başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Borsa’da işlem gören banka hisselerinin Ocak 2014 - Mart 2024 dönemi spekülatif balonlar ve bu balonların oluşumunda etkili olan değişkenlerin belirlenmesidir. İncelenen banka hisse senetleri arasında Akbank (AKBNK), Garanti Bankası (GARAN), İş Bankası (ISCTR), VakıfBank (VAKBN), Halkbank (HALKB), Yapı Kredi Bankası (YKBNK) ve QNB Finansbank (QNBFB) yer almaktadır. Yöntem – Fiyat balonlarının varlığını tespit etmek için Phillips vd. (2015) tarafından geliştirilen ve çoklu balonların tespitine olanak tanıyan GSADF testi kullanılmıştır. Çalışmanın veri seti, Ocak 2014 - Mart 2024 dönemini kapsamaktadır. Bulgular – Covid-19 pandemisi ve 2022 sonrası dönemde, Türkiye’deki banka hisselerinde ekonomik belirsizlik, likidite bolluğu, düşük faiz oranları ve aşırı iyimser yatırımcı davranışlarının etkisiyle birçok fiyat balonu oluşmuştur. Bu balonlar genellikle piyasa volatilitesini artırmış, kısa ömürlü olmuş ve ani piyasa düşüşleriyle sönmüştür. Tartışma – Türkiye’deki banka hisselerinde spekülatif balonların özellikle Covid-19 pandemisi ve 2022 sonrası dönemde piyasa dinamikleri, yatırımcı davranışları ve makroekonomik koşulların etkisiyle yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bulgular, balonların piyasa oynaklığını artırdığını ve rasyonel olmayan yatırımcı davranışlarının piyasalarda büyük dalgalanmalara neden olduğunu vurgulamaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Speculative Bubbles GSADF Test Bank Stocks Received 12 December 2024 Revised 30 September 2025 Accepted 8 October 2025	Purpose – Speculative bubbles are defined as a rapid increase in the price of an asset, deviating from its fundamental value, and have been a significant topic in economic literature for a long time. This phenomenon dates back to historical periods, but it gained more attention from researchers after the 2008 global financial crisis. The purpose of this study is to identify speculative bubbles in the shares of banks traded on Turkey’s stock exchange between January 2014 and March 2024, as well as the variables influencing the formation of these bubbles. The analyzed bank stocks include Akbank (AKBNK), Garanti Bankası (GARAN), İş Bankası (ISCTR), VakıfBank (VAKBN), Halkbank (HALKB), Yapı Kredi Bankası (YKBNK), and QNB Finansbank (QNBFB). Design/methodology/approach – To detect the presence of price bubbles, the GSADF test developed by Phillips et al. (2015), which allows for the detection of multiple bubbles, was employed. The dataset covers the period from January 2014 to March 2024. Results – During the Covid-19 pandemic and post-2022 period, numerous price bubbles formed in Turkey’s bank stocks due to economic uncertainty, liquidity abundance, low interest rates, and overly optimistic investor behavior. These bubbles typically increased market volatility, were short-lived, and burst with sudden market downturns. Discussion – The study highlights that speculative bubbles in Turkey’s bank stocks were concentrated particularly during the Covid-19 pandemic and the post-2022 period due to market dynamics, investor behavior, and macroeconomic conditions. The findings emphasize that these bubbles amplified market volatility and that irrational investor behavior led to significant market fluctuations.

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

*Bu çalışma, 3. Uluslararası Sigortacılık, Bankacılık ve Finans Sempozyumu’nda özet bildiri olarak sunulmuştur.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Kaplan, H.E., Aydın, H., Aydın, M. (2025). Borsa İstanbul Banka Hisse Senedi Fiyatlarında Spekülatif Balonlar: 2014-2024 Dönemi Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2715-2730.

1. Giriş

Finansal piyasalar, yatırımcı beklentileri ile ekonomik temellerin etkileşimi sonucunda şekillenen karmaşık sistemlerdir (Minsky, 1986). Bu etkileşimler neticesinde varlık fiyatları, bazen temel değerlerinden belirgin şekilde sapabilir ve bu durum fiyat balonlarının oluşumuna yol açabilir. Özellikle spekülasyon eğilimleri ve piyasa coşkusunun etkisiyle, varlık fiyatları sürdürülemez seviyelere kadar yükselebilir ve ardından ani bir düşüşle çöker (Kindleberger & Aliber, 2005; Brunnermeier & Oehmke, 2013). Fiyat balonu, varlık fiyatlarının gerçek değerlerinin çok üzerine çıkması ve akabinde sert bir düşüşle karşılaşması olarak tanımlanmaktadır. Tarihte yaşanan Tulipmania veya 2000’li yılların başındaki dot-com balonu gibi örnekler, balon oluşumlarının finansal sistem üzerinde yaratabileceği sarsıcı etkileri ortaya koymuştur (Kindleberger & Aliber, 2005). Böylesi ani yükseliş ve düşüşler, piyasa aktörleri için ciddi riskler oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda finansal sistemin geneline yayılabilen zararlı etkilere yol açabilir (Claessens & Kose, 2013; Reinhart & Rogoff, 2009). Finansal istikrarsızlığın artması, ekonomik durgunluklar ve krizler şeklinde tüm ekonomiyi etkileme potansiyeline sahiptir.

Davranışsal finans teorileri, fiyat balonlarının oluşumunu açıklamada önemli bir temel sunmaktadır. Rasyonel beklentilerin ötesinde, yatırımcı psikolojisi ve sürü davranışı gibi faktörler, piyasada fiyatların temel değerlerden uzaklaşmasına neden olabilir (Bikhchandani & Sharma, 2001). Örneğin, yatırımcılar genel kitlenin hareketlerini takip ederken, aşırı iyimserlik veya aşırı güven gibi davranışsal yanlılıklar nedeniyle varlık fiyatları uzun süre yapay biçimde yüksek kalabilir (Scheinkman & Xiong, 2003). Shiller (2000) tarafından popülerleştirilen “irrasyonel coşku” (irrational exuberance) kavramı, yatırımcı duyarlılığı ve piyasa psikolojisinin, varlık fiyatlarını makul seviyelerin ötesine taşıyabileceğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Keynes (1936) finansal piyasaları bir güzellik yarışması metaforuyla tanımlayarak, yatırımcıların diğerlerinin davranışlarını tahmin etmeye çalışırken zaman zaman gerçek değerlemelerden koptuklarını ifade etmiştir. Bu bakış açılarına göre, yatırımcı davranışları ve beklentileri, balon oluşumunda merkezi bir rol oynar; yatırımcılar fiyatların yükseleceğine dair kolektif bir inanç geliştirdiğinde, bu inanç kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüşerek fiyatları daha da yukarı çekebilir (Shiller, 2000; Keynes, 1936).

Bu çerçevede, fiyat balonlarının tespiti gerek finansal riskleri yönetme gerekse ekonomik öngörülerde bulunma açısından büyük önem taşımaktadır. Bir varlık balonunun erken tespiti, düzenleyici otoritelerin ve piyasa katılımcılarının zamanında önlem almasını ve potansiyel zararları azaltmasını mümkün kılmaktadır (Gürkaynak, 2008; Zeren & Yılandı, 2019). Nitekim farklı ülke örnekleri incelendiğinde, fiyat balonlarının yaygın bir olgu olduğu ve her piyasada ortaya çıkabileceği görülmektedir. Örneğin, Chen ve Quan (2013) Asya borsalarında dönem dönem patlayan balonlar olduğunu istatistiki testlerle ortaya koyarken, Zeren ve Yılandı (2019) da 15 farklı ülkenin hisse senedi piyasalarında birden çok balon epizoduna rastlandığını saptamıştır. Bu bulgular, fiyat balonlarının yalnızca tek bir ülkeye özgü olmadığını, küresel ölçekte yatırımcı davranışlarının benzer sonuçlara yol açabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, balon tespitine yönelik geliştirilen yöntemlerin uluslararası literatürde geniş ilgi bulduğu görülmektedir.

Özellikle bankacılık sektörü, finansal sistemin sağlıklı işleyişi için hayati önem taşıdığından, banka hisselerindeki olası balonların tespiti kritik bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Demirgüç-Kunt & Huizinga, 2010). Bankalar, ekonomik faaliyetlerin finansmanında merkezi rol üstlenmeleri nedeniyle, hisselerinde oluşabilecek bir fiyat balonu durumunda yalnızca yatırımcılarını değil, aynı zamanda kredi mekanizması yoluyla reel ekonomiyi de etkileme potansiyeline sahiptir. Banka hisselerinin piyasa değerlerinde gözlenecek sürdürülemez bir artış, bankaların gerçek finansal sağlamlığı konusunda yanıltıcı sinyaller üretebilir ve balon patladığında finansal istikrarı tehdit edebilir (Claessens & Kose, 2013). Türkiye özelinde bakıldığında, bankacılık sektörü son yıllarda dalgalı makroekonomik koşullar, döviz kuru hareketleri ve dış sermaye akımlarının etkilerine maruz kalmıştır. Bu durum, Türkiye’de banka hisselerinde oluşabilecek balonların yakından izlenmesini daha da önemli hale getirmektedir. Zira geçmiş finansal kriz deneyimleri, bankacılık sektöründeki çöküşlerin ekonominin geneline sirayet ederek derin durgunluklara yol açabildiğini göstermiştir (Reinhart & Rogoff, 2009). Bu nedenle, banka hisselerindeki fiyat hareketlerinin makroekonomik göstergelerle uyumlu olup olmadığının erken uyarı sistemleri aracılığıyla izlenmesi, piyasa istikrarının korunması açısından önem taşımaktadır.

Son yıllarda geliştirilen ileri düzey istatistiksel yöntemler, fiyat balonlarını geleneksel analizlere kıyasla daha etkin bir biçimde tespit etme olanağı sunmaktadır. Bu yöntemler arasında Genelleştirilmiş Sup ADF testi

(GSADF), özellikle öne çıkan güçlü bir araçtır (Phillips, Shi, & Yu, 2015a). Phillips, Wu ve Yu (2011) tarafından ortaya konan başlangıç niteliğindeki Sup ADF (SADF) testi, finansal zaman serilerinde patlayıcı davranışı (ani ve süreklilik gösteren fiyat artışlarını) yakalamayı amaçlamıştır. Ancak SADF testi, veri setinde en fazla bir balon olduğu durumlarda güvenilir sonuçlar verirken, birden fazla balonun varlığı halinde performansı sınırlı kalabilmektedir (Phillips et al., 2011). Bu sınırlamayı aşmak üzere Phillips ve meslektaşları, başlangıç noktasını da değişken hale getirerek her iki uçtan esneyebilen bir pencere analizine dayanan GSADF testini geliştirmişlerdir (Phillips et al., 2015a). GSADF testi, örneklem içinde hem başlangıç hem bitiş noktalarını geniş bir aralıkta kaydırarak tekrarlayan ADF regresyonları çalıştırmakta ve böylece herhangi bir zaman diliminde ortaya çıkabilecek balonları yakalama olanağı sağlamaktadır. Bu esnek yapı sayesinde, bir zaman serisinde birden fazla balon dönemi oluşmuş olsa bile, test bunların her birini ayrı ayrı tespit edebilmektedir (Phillips et al., 2015b). Literatürde yapılan simülasyon çalışmaları da GSADF testinin, balon tespitinde istatistiksel olarak yüksek bir güce sahip olduğunu ve tekli balon testlerine kıyasla daha tutarlı sonuçlar verdiğini göstermektedir (Phillips et al., 2015b; Pavlidis, Paya, & Peel, 2017).

Bu çalışmada, Türkiye’deki banka hisselerinin fiyatlarında bir balon oluşumu olup olmadığı GSADF testi uygulanarak analiz edilmiştir. Kullanılan yöntem, fiyat balonlarının olası varlığını güvenilir şekilde sınamak için gereken araçları sunmakta ve farklı dönemlerde ortaya çıkabilecek aşırı değerlemeleri istatistiki olarak sınayabilmektedir. Elde ettiğimiz bulgular, Türkiye finansal piyasalarındaki balon oluşumlarına dair önemli içgörüler sağlamayı hedeflemektedir. Özellikle bankacılık sektöründe oluşabilecek fiyat balonlarının erken tespiti, düzenleyici kurumlar ve yatırımcılar için stratejik bir önem arz etmektedir (Claessens & Kose, 2013; Zeren & Yılcı, 2019). Balon oluşumlarının etkin bir şekilde izlenmesi ve gerektiğinde zamanında müdahale edilmesi, piyasa istikrarının korunması ve yatırımcı güveninin sürdürülmesi açısından kritik rol oynamaktadır (Reinhart & Rogoff, 2009; Brunnermeier & Oehmke, 2013). Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, Türkiye’deki yatırımcılar, düzenleyici otoriteler ve akademik literatür için, finansal piyasalardaki sistematik risklerin anlaşılması ve yönetilmesi bağlamında bir referans kaynağı olacağı düşünülmektedir.

2. Literatür

Finansal piyasalarda fiyat balonlarının oluşumu ve tespiti, 20. yüzyılın sonlarından itibaren ekonomistler ve araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde ele alınmıştır. Bu konudaki çalışmalar, fiyat balonlarının nedenlerini ve sonuçlarını anlamak için kapsamlı teorik çerçeveler ve ampirik modeller geliştirmeye odaklanmıştır. Balonların oluşum süreçlerini açıklamak adına, Minsky’nin (1986) finansal istikrarsızlık hipotezi temel bir teori olarak öne çıkmaktadır. Minsky, finansal piyasalarda yatırımcıların davranış değişiklikleri nedeniyle, fiyatların ekonomik temellerden bağımsız bir şekilde hızla yükselebildiğini öne sürmüştür. Ona göre, piyasalarda artan iyimserlik ve spekülasyon eğilimleri, ekonomik temellere dayanmayan fiyat balonlarının temelinin oluşturmaktadır. Minsky’nin bu katkısı, finansal piyasalarda balon oluşumunun teorik altyapısının anlaşılmasına yönelik önemli bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir.

Fiyat balonlarının tarihi gelişimini ve ekonomik krizlerle ilişkisini inceleyen bir diğer önemli çalışma “*Manias, Panics, and Crashes*” adlı klasik eserlerinde Kindleberger vd., (2005), balonların tarih boyunca nasıl oluştuğunu, ne tür krizlere yol açtığını ve bu süreçlerin ortak özelliklerini analiz etmişlerdir. Bu çalışmada yazarlar, yatırımcıların aşırı iyimserlik ve spekülasyon eğilimleri ile balonları tetiklediğini ve bu balonların çöküşünün genellikle geniş çaplı ekonomik krizlere yol açtığını savunmuşlardır. Balonların, ekonomik çöküşlerin öncü işaretleri olarak ele alınması gerektiğini belirten bu çalışma, krizlerin önlenmesi açısından önemli içgörüler sunmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde fiyat balonlarının özelliklerini ele alan önemli bir çalışma ise Demirgüç ve Huizinga’nın (2010) araştırmasıdır. Yazarlar, banka fonlama stratejilerinin ve risk yönetimi politikalarının fiyat balonlarının oluşumu üzerindeki etkisini araştırarak, özellikle gelişen piyasalarda banka hisse senetlerinin balon oluşumuna yatkın olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalarda finansal sistemin yapısal özellikleri nedeniyle, banka hisselerinde oluşabilecek balonların ekonomik etkileri büyük olmaktadır. Bu çalışma, gelişen piyasaların yapısal özelliklerini göz önünde bulundurarak balon dinamiklerini anlamak ve yönetmek için önemli bir kaynak niteliğindedir.

Balon tespiti için geliştirilen yöntemler ise zaman içinde önemli gelişmeler göstermiştir. 2011 yılında Phillips, Wu ve Yu tarafından geliştirilen Sup ADF (SADF) testi, fiyat balonlarını tespit etmek için kullanılan önemli bir yöntem olarak kabul edilmiştir. Bu test, geleneksel zaman serisi analizlerinin ötesine geçerek, fiyatların

kısa vadeli artışlarını yakalamayı mümkün kılmaktadır (Phillips vd., 2011). SADF testi, balonların belirli dönemlerde yoğunlaştığını ve bu dönemlerin fiyat hareketleri üzerinden gözlemlenebileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, balonların oluşum dönemlerini belirleyerek yatırımcıların ve düzenleyicilerin piyasalarda artan riskleri daha erken fark etmelerine yardımcı olmaktadır.

Phillips vd., (2015) ise SADF testine dayalı olarak daha ileri bir teknik olan GSADF (Genelleştirilmiş Sup ADF) testini geliştirmiştir. Bu yöntem, ardışık olarak meydana gelen birden fazla balonun varlığını aynı analiz içinde tespit etmeye olanak tanımaktadır. GSADF testi, farklı dönemlerde meydana gelen balonların eşzamanlı olarak analiz edilmesini sağlayarak, özellikle banka hisse senetleri gibi volatil varlıklar üzerinde daha kapsamlı analiz yapmayı mümkün kılmaktadır. GSADF testi sayesinde, fiyat balonları üzerinde yapılan analizler, daha dinamik ve kapsamlı hale gelmiştir. Türkiye'deki banka hisse senedi fiyatlarının belirli dönemlerde nasıl balon yapısına girdiğini analiz etmek açısından da GSADF testi kritik bir öneme sahiptir.

Son olarak, Claessens ve Kose (2013), fiyat balonlarının makroekonomik etkilerine dikkat çekerek, bu tür piyasa anomalilerinin ekonomik büyüme ve işsizlik gibi temel ekonomik göstergeler üzerinde büyük çaplı etkiler yarattığını vurgulamışlardır. Yazarlar, fiyat balonlarının makroekonomik etkilerini derinlemesine analiz ederek, krizlerin yalnızca piyasa katılımcıları üzerinde değil, tüm ekonomi üzerinde yıkıcı etkileri olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, balonların ekonomi üzerindeki geniş çaplı etkilerini ortaya koyarak, düzenleyici politikaların önemini vurgulayan kapsamlı bir inceleme olarak öne çıkmaktadır.

Ek olarak aşağıda verilen tabloda fiyat balonlarının tespitine konu olan makaleler incelenmektedir.

Tablo 1: Literatür İncelemesi

Yazar(lar)	Ülke	Yöntem	Dönem	Bulgular
Zheng (2022)	Çin	MS-VAR Model	2020-2022	Analiz sonucunda, Çin borsasında 2021 yılı boyunca hisse senedi balonları tespit edilmiş, bu balonların piyasa istikrarı üzerinde olumsuz etkileri saptanmıştır.
Horváth vd. (2022)	ABD	Değişim Noktası Yöntemi	1990-2000	ABD borsalarında 1997-2000 döneminde oluşan teknoloji sektörü balonları tespit edilmiş, bu balonların 2000 yılında patlama noktasına ulaştığı gösterilmiştir.
Demos ve Sornette, (2019)	Çoklu Ülke	Test and Synthetic Data Analysis	1980-2015	2008 küresel finansal kriz öncesi birçok gelişmiş piyasada balon oluşumu tespit edilmiş, balonların kriz öncesi patladığı doğrulanmıştır.
Zhou vd. (2019)	Çoklu Ülke	Scientometric Analysis	1990-2020	Bilimsel yayınlara dayalı analizlerde, konut piyasası balonlarının özellikle ABD ve Batı Avrupa'da 2008 finansal kriz öncesi belirgin hale geldiği ortaya konmuştur.
Phillips ve Shi (2020)	ABD	PSY (Phillips, Shi, Yu) Metodu	2000-2020	ABD'deki S&P 500 endeksinde, 2008 ve 2020 yıllarında belirgin fiyat balonları tespit edilmiş, her iki dönemde de piyasalarda ani düşüşler gözlenmiştir.
Chen vd. (2023)	Çoklu Ülke	Ortak Balon Tespiti	2015-2022	2018 ve 2021 dönemlerinde birçok ülkede ortak finansal balon oluşumları gözlemlenmiş, özellikle hisse senedi piyasalarında yüksek risk taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Zhao (2022)	Çin	LPPLS ve Makine Öğrenimi	2020-2022	Çin borsasında 2021 yılında yapay zeka ile yapılan analizlerde balon oluşumu doğrulanmış, bu balonların ekonomik çöküş riskini artırdığı saptanmıştır.
Sornette vd. (2018)	Çoklu Ülke	Volatilite Analizi	1964-2011	1964 ve 2011 yıllarında ABD ve Avrupa piyasalarında volatilite artışları ile finansal balonlar doğrulanmış, patlama noktaları başarılı bir şekilde tahmin edilmiştir.
Pitros ve Arayıcı (2016)	Batı Avrupa	Bootstrap Yöntemi	2008-2016	Batı Avrupa'daki konut piyasasında 2010 yılı sonrası balon yapısı tespit edilmiş, konut fiyatlarındaki balonun ekonomik durgunluk riskini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
Michaelides vd.(2016)	ABD	Doğrusal Olmayan Yöntem	1990-2015	ABD'deki S&P 500 endeksinde 2000 ve 2008 yıllarında finansal balonlar tespit edilmiş, bu balonların piyasa çöküşü ile sonuçlandığı gösterilmiştir.
Mete, vd. (2019)	Çoklu Ülke	SADF ve GSADF Yöntemi	2013-2018	Kripto para da belirli dönemlerde fiyat balonları tespit edilmiş ve kripto para piyasasının spekülasyon hareketlere açık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Samırkaş ve Komşu, (2024)	Türkiye	SADF ve GSADF Yöntemi	2019-2022	Covid 19 dönemi emtia piyasalarında fiyat balonu araştırması yapılan çalışmada birçok emtia fiyatında balon oluştuğu tespit edilerek, bu durumun piyasa akıllığı olarak değerlendirildiği görülmektedir.
Ataş (2023)	Çoklu Ülke	SADF ve GSADF Yöntemi	2018-2022	Uygulanan analiz sonucunda hem uluslararası hem de yurtiçi referans doğal gaz fiyatlarında patlayıcı fiyat davranışları tespit edilmiştir.
Şahin (2020)	Çoklu Ülke	SADF ve GSADF Yöntemi	2013-2019	Kripto piyasalar üzerine yapılan çalışmada Bitcoin, IOTA ve Ripple coinlerinde 2017 yılı son çeyreğinde fiyat balonu tespit edilmiş ve kripto piyasalarının haber manipülasyonu etkisinde kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. Veri Seti ve Yöntem

Bu çalışmada, Borsa İstanbul'da işlem gören 10 bankanın hisse senetlerinde fiyat balonlarının tespit edilmesi amacıyla Generalized Supremum Augmented Dickey-Fuller (GSADF) testi uygulanmıştır. Veri seti Yahoo Finance üzerinden alınmıştır ve Ocak 2014 – Mart 2024 dönemini kapsayan günlük kapanış fiyatlarının logaritmasından oluşmaktadır.

GSADF testi, Phillips, Shi ve Yu (2015) tarafından önerilmiş olup, fiyat balonlarını tespit etmek için zaman serisi analizinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu test, zaman içinde genişleyen ve daralan pencerelerde ADF istatistiklerinin en yüksek değerini bulmayı amaçlar ve fiyat serilerinde balon oluşumlarına dair kanıt sunmaktadır (Phillips, Shi ve Yu, 2015).

GSADF testi, bir ADF regresyonunu değişen boyutlarda kayan pencereler üzerinde tekrarlayarak balonları tespit eder. Bu yöntemde, her bir kayan pencerede yapılan regresyon sonuçlarına göre tespit edilen en yüksek ADF istatistiği değerlendirilir. Böylece, zaman serisinin başlangıcından sonuna kadar herhangi bir noktada fiyat balonu oluşumu belirlenebilir. GSADF testinin avantajı, yalnızca tek bir sürede değil, zamana bağlı olarak ardışık fiyat balonlarını da yakalayabilmesidir.

ADF testi, aşağıdaki regresyon denkleminde dayanır:

$$\Delta y_t = \alpha + \beta t + \gamma y_{t-1} + \sum_{j=1}^p \delta_j \Delta y_{t-1} + \varepsilon_t$$

Burada:

- $\Delta y_t, y_t$ serisinin birinci farkıdır.
- α , sabit terimdir.
- β , trend bileşenini temsil eden katsayıdır.
- γ , birim kök testi için kullanılan gecikmeli katsayıdır.
- δ_j , gecikme uzunluğu olan p ile belirlenen gecikme terimlerinin katsayısıdır.
- ε_t , hata terimidir.

ADF testinde γ katsayısının anlamlılığı test edilerek serinin birim kök içerip içermediği belirlenir. SADF ve GSADF testlerinde ise birim kök testine göre farklı başlangıç ve bitiş noktalarından elde edilen maksimum ADF istatistiği kullanılır.

GSADF testi, genişletilmiş süper Dickey-Fuller testi (SADF) ile başlayan bir süreçle tanımlanır. SADF testi belirli bir başlangıç noktası ile sonlanma noktası arasında hesaplanan Dickey-Fuller (DF) istatistiklerinden en yüksek olanını (sup) belirler. GSADF testi ise bu yöntemi daha geniş bir başlangıç ve bitiş noktası aralığında tekrar ederek daha esnek bir model sunar. GSADF testinin formülasyonu şu şekildedir:

$$GSADF(r_0) = \sup_{r_2 \in [r_0, 1] | r_1 \in [0, r_2 - r_0]} ADF_{r_1}^{r_2}$$

Burada:

- r_0 , başlangıç penceresinin oranıdır.
- r_1 ve r_2 , pencereler arasındaki başlangıç ve bitiş noktalarını ifade eder.
- $ADF_{r_1}^{r_2}$, belirtilen pencere aralığındaki ADF test istatistiğidir.

Bu model, her bir alt penceredeki ADF istatistiklerini hesaplayarak en yüksek değeri elde etmeye yönelik çoklu testler yapmaktadır. Bu sayede balon tespitinde daha duyarlı sonuçlar elde edilmesi amaçlanmıştır.

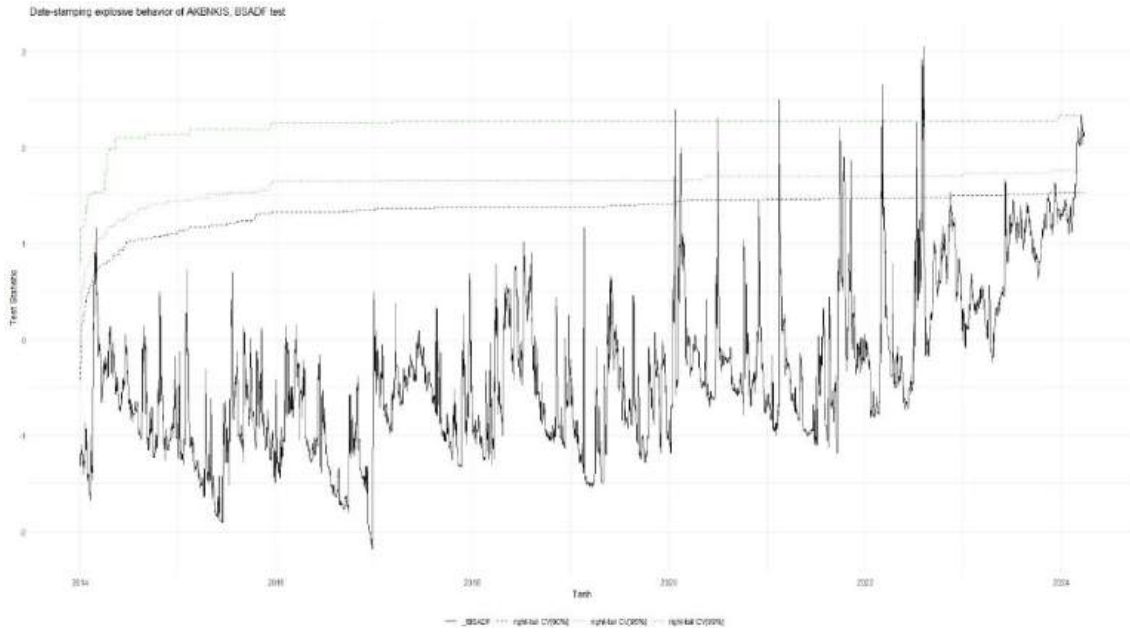
Kritik değerler, GSADF testi için önemli bir bileşendir ve testi uygularken Monte Carlo simülasyonu ile elde edilmiştir. Çalışmamızda, 1000 tekrarlı bir Monte Carlo simülasyonu ile kritik değerler tahmin edilmiştir. Bu simülasyonlarda rastgele oluşturulan veriler üzerinden GSADF istatistikleri hesaplanarak %1, %5 ve %10 anlamlılık seviyeleri için kritik değerler belirlenmiştir. Monte Carlo simülasyonu, aşağıdaki adımlarla gerçekleştirilmektedir:

- 1- **Rastgele Seri Oluşturulması:** 1000 tekrar için her bir pencere genişliği kadar rastgele birim kök süreci (random walk) oluşturulması.
- 2- **GSADF Testinin Uygulanması:** Her bir rastgele veri seti için GSADF testi uygulanarak elde edilen test istatistiklerin kaydedilmesi.
- 3- **Kritik Değerlerin Elde Edilmesi:** Tüm simülasyon sonuçları sıralanarak %1, %5 ve %10 kritik değerlerin belirlenmesi.

Simülasyon işlemleri, R programında 'gsadf' paketi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu paket, GSADF testi ve monte carlo simülasyonu işlemlerinde gerekli olan araçları sağlamaktadır.

4. Bulgular

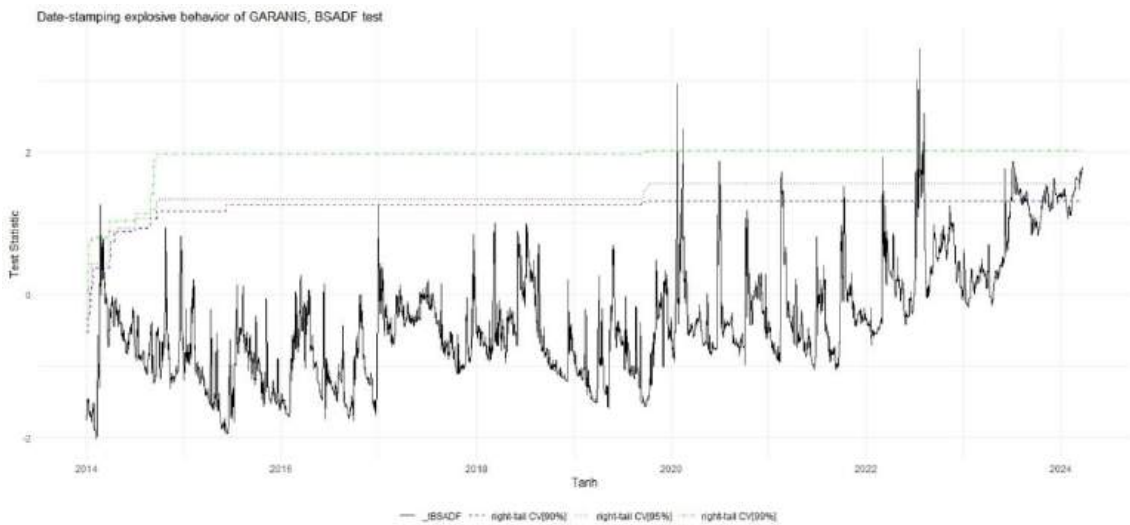
Borsa İstanbul'da işlem gören banka hisse senedi fiyatlarında meydana gelen balonları tespit etmek amacıyla uygulanan analiz sonucu oluşturulan grafikler izlenebilir. Grafiklerde test istatistiği (siyah çizgi) ile %90, %95 ve %99 anlamlılık seviyelerindeki kritik değerler (sırasıyla mavi, kırmızı ve yeşil kesik çizgilerle) karşılaştırılmış. Test istatistiğinin kritik değerleri aşması, balon oluşumuna işaret etmektedir. Test istatistiği kritik değerleri aştığında, hisse fiyatlarında istatistiksel olarak anlamlı bir patlama (balon) olduğuna dair güçlü kanıtlar sunmaktadır.

**Grafik 1:** Akbank Fiyat Balonları

Tablo 2’de görüldüğü üzere AKBNK hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerinin üzerinde yer almaktadır. Bu nedenle, AKBNK için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 1 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. AKBNK hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 57 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Akbank Test İstatistikleri

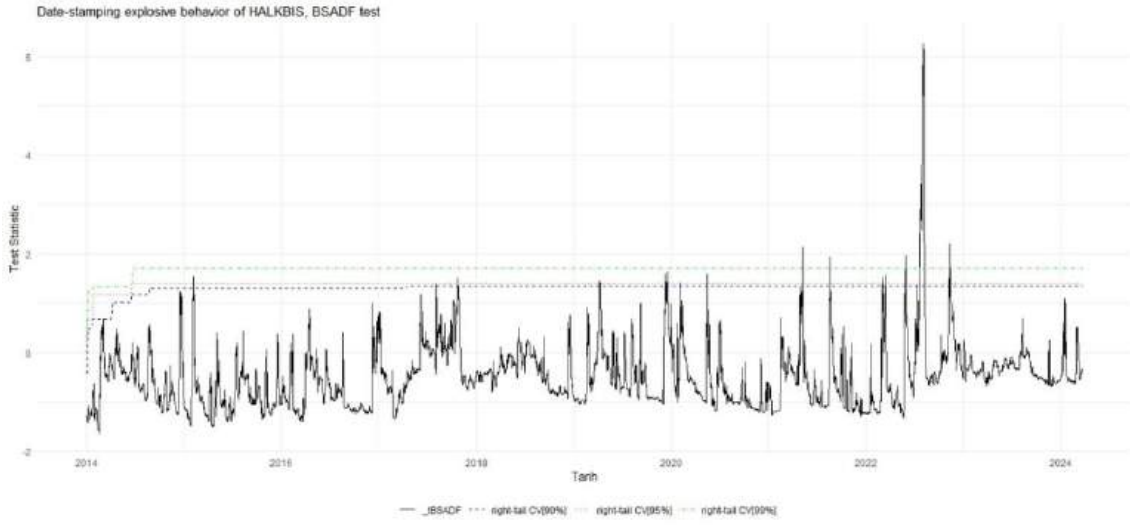
Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	1.718005	-0.2277461	-0.1072402	0.275692	0.01
SADF	1.872611	1.1713222	1.2765350	1.367777	0.01
GSADF	3.142163	2.4119892	2.4548708	2.633022	0.01

**Grafik 2:** Garanti Bankası Fiyat Balonları

Tablo 3'te görüldüğü üzere GARANIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerin üzerinde yer almaktadır. Böylece, GARANIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 2 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. GARANIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 88 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Garanti Bankası Test İstatistikleri

Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	1.647287	-0.529825	-0.4066394	-0.1606459	0.01
SADF	1.658627	1.316372	1.5611400	2.0283659	0.05
GSADF	3.455176	3.010743	3.0332025	3.3295396	0.01

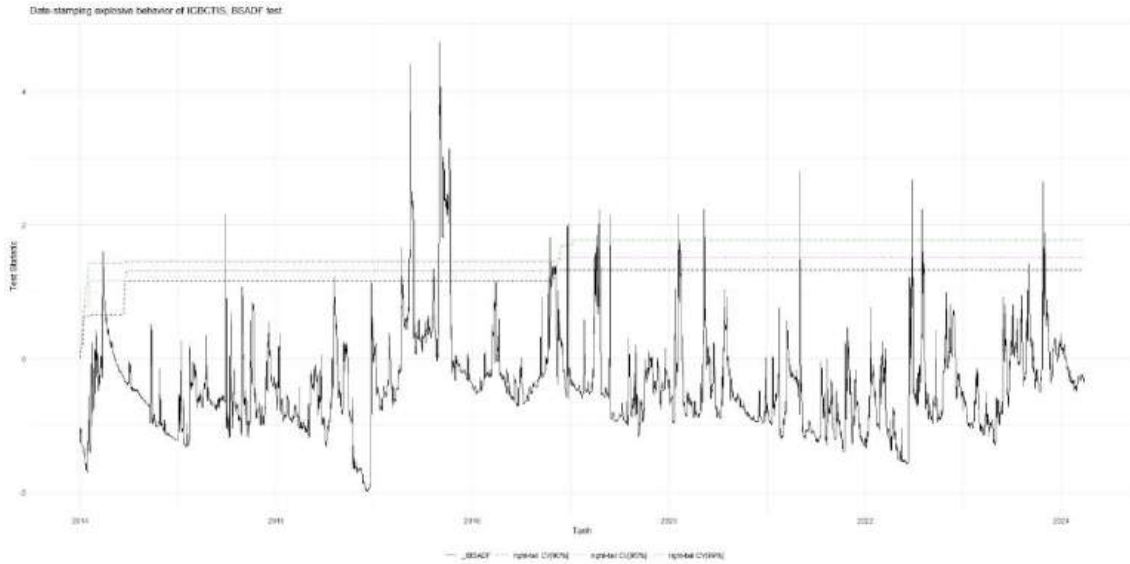


Grafik 3: Halkbank Fiyat Balonları

Tablo 4'te görüldüğü üzere HALKBIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerin üzerinde yer almaktadır. Böylece, HALKBIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 3 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. HALKBIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 38 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Halkbank Test İstatistikleri

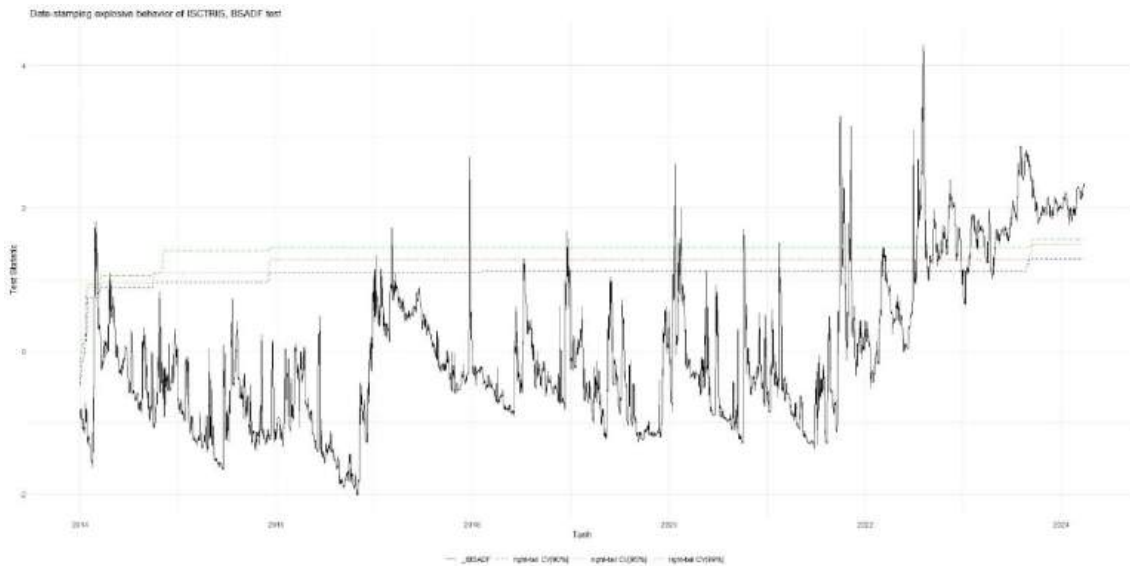
Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	-1.40919895	0.7372559	-0.6925281	-0.500857	1.00
SADF	0.00966912	1.3589952	1.4084833	1.716346	1.00
GSADF	6.26422510	2.7347031	2.7955447	3.254731	0.01

**Grafik 4:** ICBCT Bankası Fiyat Balonları

Tablo 5'te görüldüğü üzere ICBCTIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerinin üzerinde yer almaktadır. Böylece, ICBCTIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 4 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. ICBCTIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 103 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 5: ICBCT Bankası Test İstatistikleri

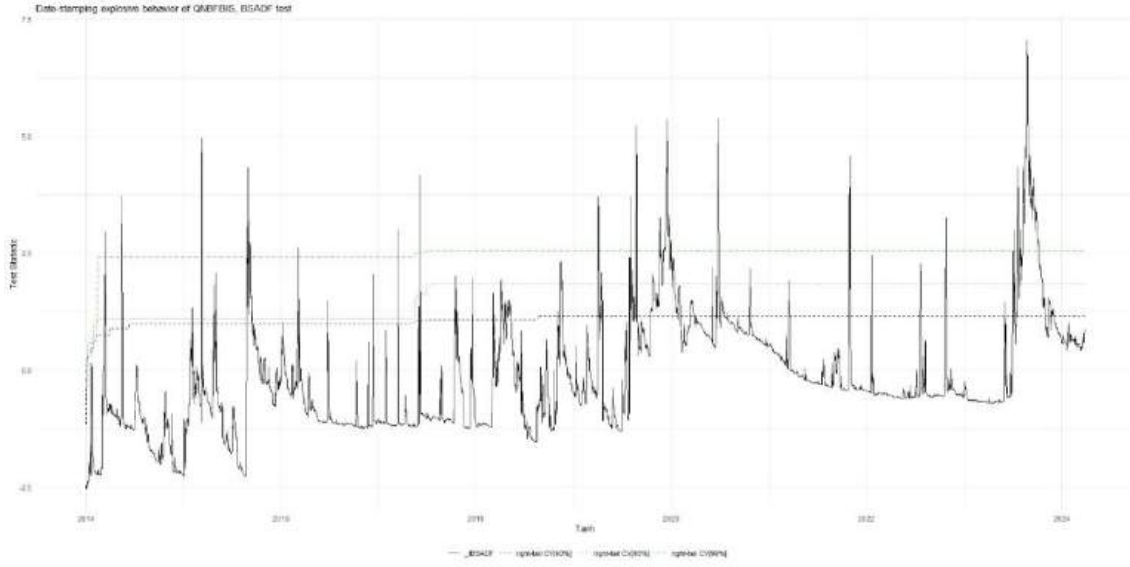
Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	-1.363690	-1.293032	-0.8335515	0.3006679	1.00
SADF	2.351853	1.314168	1.5053335	1.7663569	0.01
GSADF	4.729322	2.449813	2.6456114	2.8214719	0.01

**Grafik 5:** İş Bankası Fiyat Balonları

Tablo 6’te görüldüğü üzere ISCTRIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerin üzerinde yer almaktadır. Böylece, ISCTRIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 5 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. ISCTRIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 636 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 6: İş Bankası Test İstatistikleri

Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	2.173979	-0.6269235	-0.1086253	0.646952	0.01
SADF	2.730046	1.2939143	1.4921714	1.562381	0.01
GSADF	4.283543	2.6535993	2.6770591	3.018445	0.01

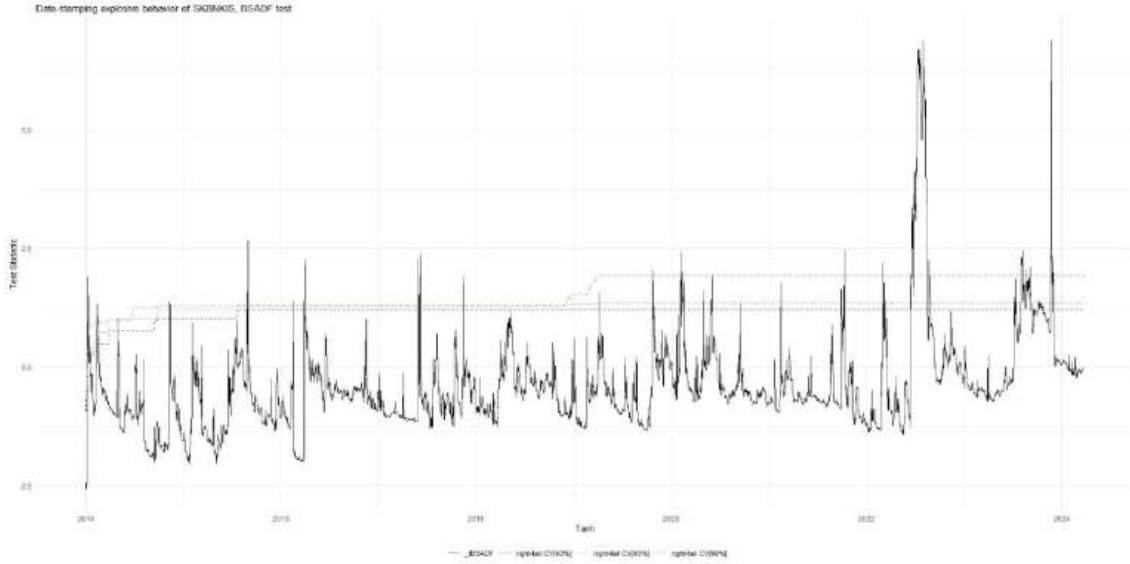


Grafik 6: QNB Finansbank Fiyat Balonları

Tablo 7’te görüldüğü üzere QNBFBIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerin üzerinde yer almaktadır. Böylece, QNBFBIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 6 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. QNBFBIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 247 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 7: QNB Finansbank Test İstatistikleri

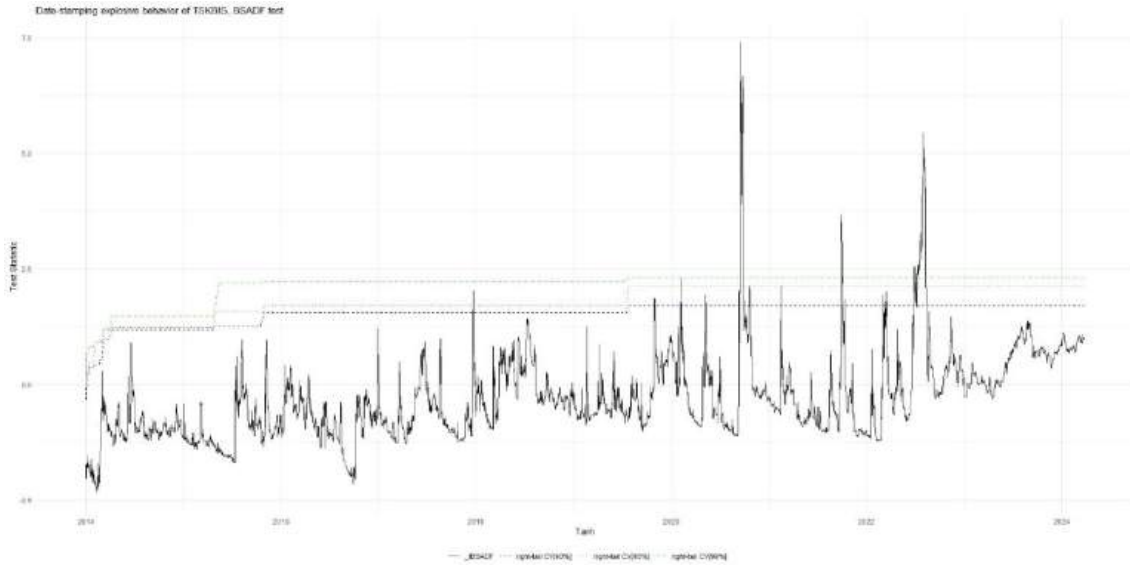
Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	0.5482064	-0.7471702	-0.3964348	-0.108295	0.01
SADF	4.0518243	1.1483252	1.8347044	2.561756	0.01
GSADF	7.0544500	2.8548316	2.9007473	3.194898	0.01

**Grafik 7:** Şekerbank Fiyat Balonları

Tablo 8’de görüldüğü üzere SKBNKIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerin üzerinde yer almaktadır. Böylece, SKBNKIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 6 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. SKBNKIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 166 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 8: Şekerbank Test İstatistikleri

Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	-0.2597632	-0.6227065	-0.3919516	0.8105056	0.05
SADF	1.7308098	1.2135338	1.3483706	1.9258529	0.05
GSADF	6.8878271	2.8764449	2.9688110	3.0075343	0.01

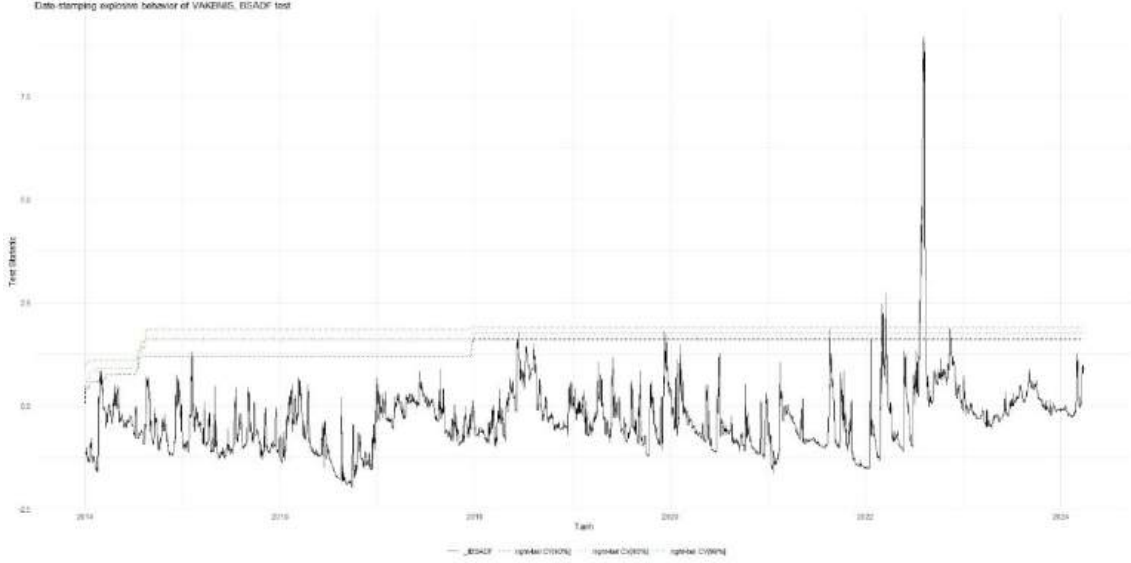
**Grafik 8:** Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Fiyat Balonları

Tablo 9’da görüldüğü üzere TSKBIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerin üzerinde yer almaktadır. Böylece, TSKBIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 8 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı

durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. TSKBIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 61 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Test İstatistikleri

Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	0.8893193	-0.8866705	-0.6482907	-0.4124417	0.01
SADF	3.4740741	1.7058631	2.1133467	2.3121280	0.01
GSADF	7.4058473	2.7309862	2.8083896	3.0476003	0.01

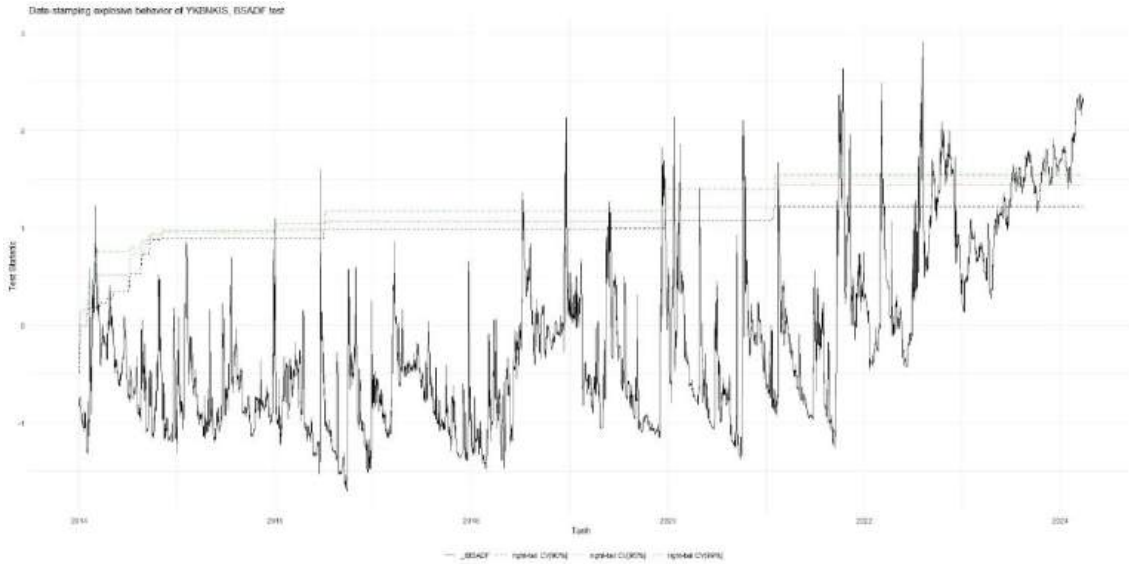


Grafik 9: Vakıfbank Fiyat Balonları

Tablo 10'da görüldüğü üzere VAKBNIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %99 kritik değerinin üzerinde yer almaktadır. Böylece, VAKBNIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %1 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 9 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. VAKBNIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 33 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 10: Vakıfbank Test İstatistikleri

Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	-0.1453260	-0.9427263	-0.849714	-0.6106343	0.01
SADF	0.3132055	1.5996019	1.755609	1.8888636	1.00
GSADF	8.9343132	2.8669642	2.952609	3.2431500	0.01



Grafik 10: Yapı Kredi Bankası Fiyat Balonları

Tablo 11’de görüldüğü üzere YKBNKIS hisse senedi için uygulanan GSADF test istatistiği %95 kritik değerinin üzerinde yer almaktadır. Böylece, YKBNKIS için tespit edilen fiyat balonlarının istatistiki olarak %5 seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Grafik 10 incelendiğinde analiz dönemi için test istatistiğinin kritik değeri aştığı durumlarda o dönem için bir fiyat balonunun olduğu söylenebilir. YKBNKIS hisse senedi 2014 Ocak – 2024 Mart döneminde 379 gün için fiyat balonu tespit edilmiştir.

Tablo 11: Yapı Kredi Bankası Test İstatistikleri

Test	Test İstatistiği	Kritik Değerler			p Değeri
		%90	%95	%99	
ADF	2.256161	-0.2116269	-0.05704237	0.07642387	0.01
SADF	2.300951	1.2210200	1.44592653	1.54040033	0.01
GSADF	2.906879	2.8249117	2.90418511	2.94035968	0.05

5. Sonuç ve Değerlendirme

Fiyat balonları, finansal piyasalarda varlık fiyatlarının ekonomik temellerden bağımsız olarak hızlı bir yükseliş göstermesi ve ardından ani bir düşüşle değer kaybetmesi sürecini tanımlar. Bu durum, yatırımcıların irrasyonel beklentileri, spekülasyon hareketleri ve ekonomik belirsizliklerle birleştiğinde, piyasada sürdürülemez fiyat seviyelerinin oluşmasına yol açar (Kindleberger vd., 2005). Balonların en temel özelliklerinden biri, aşırı iyimserlik veya panik gibi duygusal tepkilere bağlı olarak fiyatların ekonomik gerçeklikten sapmasıdır. Böyle bir fiyat patlaması, bankacılık sektörü gibi kritik sektörlerde yaşandığında, sadece yatırımcıları değil, finansal sistemin genelini etkileyebilecek geniş çaplı sonuçlar doğurur (Minsky, 1986).

Özellikle bankacılık sektöründe fiyat balonlarının oluşumu, hem bireysel hem de kurumsal yatırımcıların finansal güvenliği açısından önemli bir risk taşır. Bankacılık sektörü, ekonominin sağlıklı işleyişi için temel bir yapıya sahip olduğundan, bu sektörde meydana gelen ani fiyat dalgalanmaları ve balon yapıları, sadece sektörel bazda değil, makroekonomik istikrar üzerinde de tehdit oluşturabilir (Demirgüç-Kunt & Huizinga, 2010). Bu tür balonların tespiti, yalnızca yatırımcı güvenliğini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ekonomik büyüme, işsizlik ve finansal istikrar gibi makroekonomik göstergelerin korunmasına da katkı sağlar (Claessens & Kose, 2013). Bu nedenle, bankacılık sektörü hisse senetlerindeki balonların erken tespiti, yatırımcılar ve politika yapıcılar için stratejik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada, Türkiye’de Borsa İstanbul’da işlem gören bankacılık sektörü hisselerinde 2014 Ocak – 2024 Mart dönemi arasında fiyat balonlarının varlığını ve bu balonların oluşum dinamiklerini incelenmektedir. Çalışmanın ele aldığı bu dönem, Türkiye ekonomisinin küresel finansal dalgalanmalardan ve yerel ekonomik

şoklardan yoğun olarak etkilendiği bir süreci kapsamaktadır. Çalışmada kullanılan GSADF testi ise fiyat balonlarının tespiti için ileri düzey bir analiz yöntemi olarak öne çıkmaktadır.

Borsa İstanbul'da işlem gören banka hisse senedi fiyatlarında meydana gelen fiyat balonlarını tespit etmek amacıyla 2014 Ocak – 2024 Mart dönemini kapsayan günlük kapanış fiyatlarının logaritması kullanılmıştır. Her bir banka özelinde uygulanan analiz sonuçları grafikler üzerinde gösterilmiş ve tespit edilen istatistiklerin anlamlılıkları test edilmiştir. Grafikler genel olarak incelendiğinde Borsa İstanbul'da işlem gören banka hisse senetlerinde benzer dönemlerde fiyat balonu oluştuğu görülmektedir. Meydana gelen ortak fiyat balonlarını dönemsel olarak yorumlamak mümkündür:

2014 yılında tespit edilen balonların, Türkiye'nin ekonomik ve politik konjonktüründeki belirsizliklerin bankacılık sektörü üzerindeki yansımaları ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. 2013 yılında başlayan ve 2014 boyunca devam eden siyasi ve sosyal olayların, yatırımcı güvenini zedeleyerek piyasalarda volatilitenin artmasına neden olduğu tahmin edilmektedir. Bu dönemde Türkiye ekonomisindeki yavaşlama sinyalleri, yüksek enflasyon ve merkez bankasının faiz politikaları gibi faktörlerin yatırımcılar üzerinde belirsizlik yarattığı düşünülmektedir. Bu koşullar altında bazı yatırımcıların bankacılık sektörü hisselerine kısa vadeli kazanç sağlamak amacıyla yöneldiği ve bu durumun fiyat balonlarının oluşumunu desteklemiş olabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle dış finansmana bağımlı olan bankacılık sektöründeki kırılganlık algısının, fiyatlarda ani yükselişlere yol açtığı öne sürülebilir.

Diğer balon oluşumu 2018 yılı civarında gözlenmiş ve bu durum, Türkiye'nin yaşadığı kur krizi ile ilişkilendirilebilir. O dönemde Türk lirasındaki hızlı değer kaybı, yatırımcıların bankacılık sektörüne yönelik ilgisini artırdığı, ancak ekonomik belirsizlik nedeniyle fiyatlar hızla artarak bir balon etkisi yarattığı düşünülmektedir. Bu durum, test istatistiğinin kritik değerleri aşmasıyla desteklenmiştir.

COVID-19 pandemisi döneminde gözlemlenen balonların ise, genişlemeci para politikalarının ve düşük faiz ortamının yatırımcıları hisse senedi piyasalarına yönlendirdiğini gösterebileceği düşünülmektedir. Türkiye'de uygulanan düşük faiz politikası ve artan likiditenin, yatırımcıların riskli varlıklara olan talebini artırarak banka hisselerinde spekülasyon hareketlere neden olmuş olabileceği değerlendirilmektedir. Pandemi döneminde bankaların dijitalleşme yatırımlarını artırması gibi gelecekteki kârlılık beklentisini yükselten faktörlerin de, bankacılık sektörü hisselerine olan spekülasyon ilginin bir kaynağı olarak görülebileceği tahmin edilmektedir.

2021 ve 2022 yıllarında Türkiye'nin düşük faiz politikaları ve artan enflasyon ortamı da yatırımcıları hisse senetlerine yönlendirdiği düşünülmektedir. Özellikle bankacılık sektörü hisselerinde belirgin olan bu artışlar, GSADF testi sonuçlarında balon sinyalleri olarak öne çıkmaktadır. Yüksek enflasyona karşı korunma amacı ve düşük faiz ortamı, yatırımcıları daha yüksek getiri sağlayabilecek varlık arayışına yöneltmiş olduğu düşünüldüğünde, bu durumun kısa vadeli fiyat balonlarına neden olduğu tahmin edilmektedir.

Son olarak, 2023 yılı sonları ve 2024 yılı başlarında gözlemlenen fiyat balonları, Türkiye'deki seçim sonrası ekonomik politikalar ve artan belirsizliklerle ilişkilendirilebilir. Politik değişimler ve ekonomik belirsizlik, hisse senetleri üzerinde spekülasyon bir etki yaratmıştır. Bu durumun fiyatların ani yükselmelerine neden olduğu tahmin edilmektedir.

Elde edilen bulgular, araştırma dönemi için banka hisse senetlerinde meydana gelen fiyat balonlarının ekonomik koşullara, hükümet politikalarına, siyasi koşullara ve döviz dalgalanmalarına karşı duyarlılığına dikkat çekmektedir. Ayrıca, kamu bankaları, genişlemeci ekonomi politikalarının uygulandığı dönemlerde yatırımcı ilgisini çekerken; özel bankalar, döviz dalgalanmalarına karşı hassasiyetlerinden dolayı kur krizlerinde yatırımcıların spekülasyon ilgisine konu olmuştur. Bankaların sermaye yapısı, döviz pozisyonları, kredi büyüme oranları ve dijitalleşme yatırımları gibi faktörler, her bir bankanın balon oluşumuna farklı şekilde tepki vermesine neden olmuştur.

Kaynaklar

- Ataş, B. (2023). Doğal Gaz Piyasasında Fiyat Balonları. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), 277-290.
- Bikhchandani, S., & Sharma, S. (2001). Herd behavior in financial markets: A review. *IMF Staff Papers*, 47(3), 279-310.
- Brunnermeier, M. K., & Oehmke, M. (2013). Bubbles, financial crises, and systemic risk. *Handbook of the Economics of Finance*, 2, 1221-1288.
- Chen, Y.-H., & Quan, L. (2013). Rational speculative bubbles in the Asian stock markets: Tests on deterministic and stochastic explosive behavior. *Journal of Asset Management*, 14(3), 195-208.
- Chen, Y., Phillips, P. C., & Shi, S. (2023). Common bubble detection in large dimensional financial systems. *Journal of Financial Econometrics*, 21(4), 989-1063.
- Claessens, S., & Kose, M. A. (2013). Financial Crises: Explanations, Types, and Implications. IMF Working Paper No. 13/28.
- Demirgüç-Kunt, A., & Huizinga, H. (2010). Bank activity and funding strategies: The impact on risk and returns. *Journal of Financial Economics*, 98(3), 626-650.
- Demos, G., & Sornette, D. (2019). Comparing nested data sets and objectively determining financial bubbles' inceptions. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 524, 661-675.
- Horváth, L., Li, H., & Liu, Z. (2022). How to identify the different phases of stock market bubbles statistically?. *Finance Research Letters*, 46, 102366.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.
- Kindleberger, C. P., Aliber, R. Z., & Solow, R. M. (2005). *Manias, panics, and crashes: A history of financial crises (Vol. 7)*. London: Palgrave Macmillan.
- Mete, S., Koy, A., & Ersoy, H. (2019). Kriptoparalarda fiyat balonu incelemesi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 13(1), 105-120.
- Michaelides, P. G., Tsionas, E., & Konstantakis, K. (2016). Financial bubble detection: A non-linear method with application to S&P 500.
- Minsky, H. (1986). *Stabilizing an unstable economy* yale university press. New Haven, Connecticut.
- Phillips, P. C. B., Shi, S., & Yu, J. (2015a). Testing for multiple bubbles: Historical episodes of exuberance and collapse in the S&P 500. *International Economic Review*, 56(4), 1043-1078.
- Phillips, P. C. B., Shi, S., & Yu, J. (2015b). Testing for multiple bubbles: Limit theory of real-time detectors. *International Economic Review*, 56(4), 1079-1134.
- Phillips, P. C., & Shi, S. (2020). Real time monitoring of asset markets: Bubbles and crises. In *Handbook of statistics (Vol. 42, pp. 61-80)*. Elsevier.
- Phillips, P. C., Wu, Y., & Yu, J. (2011). Explosive behavior in the 1990s Nasdaq: When did exuberance escalate asset values?. *International economic review*, 52(1), 201-226.
- Pitros, C., & Arayici, Y. (2016). How to identify housing bubbles? A decision support model. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 9(2), 190-221.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Samırkaş, M. C., & Komşu, M. S. (2024). Emtia piyasalarında fiyat balonları: Covid-19 dönemi için bir inceleme. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 8(44), 575-586.
- Scheinkman, J. A., & Xiong, W. (2003). Overconfidence and speculative bubbles. *Journal of Political Economy*, 111(6), 1183-1220.

- Shiller, R. J. (2000). *Irrational Exuberance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sornette, D., Cauwels, P., & Smilyanov, G. (2018). Can we use volatility to diagnose financial bubbles? Lessons from 40 historical bubbles. *Quantitative Finance and Economics*, 2(1), 486-594.
- Şahin, E. E. (2020). Kripto para fiyatlarında balon varlığının tespiti: Bitcoin, IOTA ve Ripple örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (43), 62-69.
- Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com>.
- Zeren, F., & Yılcı, V. (2019). Are there multiple bubbles in the stock markets? Further evidence from selected countries. *Ekonomika*, 98(1), 81-95.
- Zhao, D. (2022). *Detecting Financial Bubbles: Dynamical and Fundamental Approaches* (Doctoral dissertation, ETH Zurich).
- Zheng, C. (2022). An innovative MS-VAR model with integrated financial knowledge for measuring the impact of stock market bubbles on financial security. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100207.
- Zhou, W., Chen, J., & Huang, Y. (2019). Co-citation analysis and burst detection on financial bubbles with scientometrics approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 2310-2328.

Pay Senedi Fiyatını Etkileyen Makroekonomik Değişkenlerin Analizi: BİST Banka Endeksi Örneği

Analysis of Macroeconomic Variables Affecting Stock Price: BIST Bank Index Example

Ersan ÖZGÜR ^a Kemal TAYSI ^b

^a TBMM Kamu Denetçiliği Kurumu, Ankara, Türkiye. ersan.ozgur@ombudsman.gov.tr

^b Kırklareli Üniversitesi Babaeski Meslek Yüksekokulu, Finans Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Kırklareli, Türkiye. kemaltaysi@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Panel Veri Analizi Pay Senedi Fiyatı Ons Altın Döviz Faiz Oranı Gayri Safi Yurtiçi Hasıla Borsa İstanbul Gönderilme Tarihi 7 Mayıs 2025 Revizyon Tarihi 7 Ekim 2025 Kabul Tarihi 15 Ekim 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmada, finans sektörünün lokomotifi konumunda olan bankaların 2010-2022 yılları arasında pay senedi fiyatlarına, makroekonomik faktörlerden; Dolar Kuru, Ons Altın, Faiz Oranı ve Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın (GSYİH) etkisi araştırılmıştır. Yöntem– Araştırmada panel veri analizi kullanılmıştır. Bulgular– Elde edilen bulgulara göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünün yüzde 15 oranında olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkenlerinden olan faizin banka pay senedi fiyatları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı, ancak gayri safi yurt içi hasıla ve altının yüzde beş anlamlılık düzeyinde pay senedi fiyatını açıklama durumunun anlamlı ve pozitif yönlü iken, dolar kurunun ise anlamlı ancak negatif yönlü olduğu belirlenmiştir. Bu değişkenlerden GSYİH bir birim arttığında pay senedi fiyatlarında 2.65 birim artış yaşanırken, altın fiyatı bir birim arttığında ise pay senedi fiyatı 1.49 birim artmaktadır. Öte yandan Dolar kuru bir birim arttığında ise pay senedi fiyatları 3.45 birim azalmaktadır. Tartışma– Netice itibarıyla pay senedi fiyatında makroekonomik değişkenlerin etkili olduğu dolayısıyla bu çalışmanın; sermaye piyasası yatırımcılarının uzun vadeli yatırımlarında pay senedi fiyat hareketlerini verilere dayalı olarak tahmin etmesine katkı sağlamasının yanı sıra araştırmacıların farklı değişkenleri kullanmak suretiyle başka sektörlerdeki şirketlerin pay senetlerine etkisini araştırmaları öngörülmektedir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Panel Data Analysis Stock Price Ounce of Gold Foreign Exchange Interest Rate Gross Domestic Product Borsa İstanbul Received 7 May 2025 Revised 7 October 2025 Accepted 15 October 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – In this study, the effect of macroeconomic factors; such as the impact of Dollar Rate, Ounce Gold, Interest Rate and Gross Domestic Product (GDP) between 2010 and 2022 on the stock prices of banks, which are the locomotives of the financial sector, was investigated. Design/methodology/approach – Panel data analysis used in the research. Results – According to the findings obtained, it was determined that the model was statistically significant, and the explanatory power of the independent variables used in the model on the dependent variable was 15 percent. It was identified that interest, which is one of the independent variables of the study, did not have a statistically significant effect on bank stock prices; however, while gross domestic product and gold's explanation of stock prices was significant and positive at the five percent significance level, the dollar exchange rate was significant but negative. Among these variables, when GDP increases by one unit, an increase in the stock prices was observed by 2.65 units, while when gold price increases by one unit, stock prices increase by 1.49 units. On the other hand, when the dollar exchange rate increases by one unit, stock prices decrease by 3.45 units. Discussion – As a result, macroeconomic variables are effective in stock prices, so this study is expected to assist capital market investors to predict stock price movements based on data in their long-term investments, as well as it is envisaged that researchers to investigate the effect of different variables on the stocks of companies in other sectors.

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Özgür, E., Taysı, K. (2025). Pay Senedi Fiyatını Etkileyen Makroekonomik Değişkenlerin Analizi: BİST Banka Endeksi Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2731-2744.

1. Giriş

Pay senedi piyasası, sermaye piyasası kapsamında finansal araçlardan olup, uzun vadeli fon arz edenlerle fon talep edenlerin karşılaştığı piyasa olarak tanımlanmaktadır. Bu piyasalar gelişmiş ülkelerde oldukça etkin olmakla birlikte gelişmekte olan ülkelerde ise finans alanında durum tespit etmeye yarayan bir “barometre” olduğu ifade edilebilir. Yabancı sermaye güven duyduğu ülkelerin para ve/veya sermaye piyasasına yatırım yapmaktadır. Yatırımcıların güven duymasını sağlayabilecek temel etkenler de o ülke ekonomisinin makroekonomik göstergeleridir (Aktaş ve Akdağ, 2013: 51).

Pay senetlerinin fiyat hareketleri ve geleceğe ilişkin fiyat tahminleri, gerek yatırımcılar gerekse işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin önemle üzerinde durması gereken bir konudur. Çünkü sermaye piyasalarında işlem yapan yatırımcıların yatırım kararlarında pay senedi fiyatı önemli bir gösterge olarak görülmektedir (Kaya ve Öztürk, 2015: 38).

Genel olarak pay senedinin fiyatını belirleyen etkenler iskonto oranı ile gelecekteki nakit akışlarıdır. Nakit akışları üzerinde etkili olan faktörler ise; faiz oranı, döviz kuru, petrol fiyatı, enflasyon, reel üretim gibi makroekonomik göstergelerdir. Belirtilen bu unsurlar pay senedi fiyatını etkileyebilmektedir. Makroekonomik değişkenler pay senedi fiyatını pozitif veya negatif etkileyebilir. Bu etki doğrudan olabileceği gibi dolaylı olarak da gerçekleşebilmektedir. Uluslararası finansal sistem küreselleşme ile birlikte yoğun bir şekilde entegre olduğundan döviz kurlarının etkisi daha önemli hale gelmiştir. Finansal serbestleşme, uluslararası pay senedi piyasasından alım-satım kolaylaştırdığı için döviz kurunda yaşanan artış ve azalışlar pay senedi talebini ve netice itibarıyla pay senedi fiyatını etkileyebilmektedir (Karatay Göğül ve Yaman, 2020: 259).

Son zamanlarda ekonomi ve finansa ilişkin yazınlarda tartışma konusu olan hususlardan biri de, pay senedi fiyatlarının makroekonomik faktörlerle olan etkileşimidir. Pay senedinin fiyatına etki eden faktörlerin neler olduğu bilinmekle beraber, bu faktörlerin ne zaman ve ne miktarda etkili olabileceğini ile ne yönde etki ettiğini tespit etmek oldukça önemlidir (Özer vd. 2011: 164).

Bu çalışmada seçilmiş bazı makroekonomik değişkenlerle pay senedi fiyatı arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılarak yatırımcılara, yatırım kararlarını belirlemede fayda sağlamayı amaçlanmaktadır. Pay senedi fiyatı ile döviz kuru, ons altın fiyatı ve Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) arasında anlamlı ilişkiler bulunması halinde yatırımcı bu ilişkiyi de dikkate alarak pay senedi alım veya satım yönünde değerlendirmede bulunarak alım veya satım yönünde karar verebilecektir. Sonuç olarak riskli bir yatırım aracı olan pay senedi yatırımlarında, yatırımcı daha çok bilgiye dayalı ve göreceli güvenli bir şekilde hareket etmiş olacaktır.

Bu çalışmada ülke ekonomisi açısından önem arz eden finans alanında oldukça büyük bir paya sahip bulunan bankalardan Borsa İstanbul’da işlem görmekte olan bankalar örneklem olarak değerlendirilmiştir. İlgili bankaların 2010-2022 yılları arasında pay senedi fiyatlarına makroekonomik faktörlerin etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, bağımlı değişken olarak banka Pay Senedi Fiyatı kullanılırken, makroekonomik faktörlerden; Dolar Kuru, Ons Altın ve GSYİH ise pay senedi talep ve arzını etkileme gücüne sahip olabileceği değerlendirildiği için bağımsız değişkenler olarak analizde kullanılmıştır. Makroekonomik faktörlerin pay senedi fiyatına etkisi ve arasındaki ilişki panel veri analizi modellemesi ile araştırılmıştır.

Bu çalışma, literatür çerçevesinde özgün bir araştırma olup, seçilmiş bazı makroekonomik faktörlerin pay senedi fiyatlarını etkileyip etkilemediği hususunda finans alanında yatırımcılara ışık tutması ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmacıların daha sonra süreç içerisinde makroekonomik faktörlerle pay senedi ihraç edilmiş farklı sektörlerdeki şirketler kapsamında araştırma yapmalarına imkân sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışma kapsamında önce makroekonomik faktörlerin etkisi üzerinde durulacak, sonra araştırmanın uygulama konusuna ilişkin literatür bilgisine yer verilecek, daha sonra metodoloji kapsamında; çalışmanın amacı, evreni, modeli ve analiz sonucunda ulaşılan bulgular detaylı bir şekilde değerlendirilecektir. Netice itibarıyla araştırma çalışmasının sonuç kısmında değerlendirme ve önerilerde bulunulacaktır.

2. Makroekonomik Faktörlerin Etkisi

Pay senedi fiyatları arz ve talebe göre şekillenmekle birlikte oluşan fiyatlarda şirketlerin geçmiş performansları, gelecek beklentileri ve piyasa koşulları da etkili olabilmektedir. Bu yönüyle pay senetlerinin fiyatlarında birçok içsel, dışsal ve sektörel faktörler etkili olabilmektedir. Firmaların faaliyetlerine ilişkin kazanımlarla birlikte makroekonomik faktörlerde meydana gelen değişme ve gelişmeler de pay senedi fiyatlarına edebilmektedir. Böylece şirketlerin pay senedi fiyatı üzerinde hangi ekonomik faktörler, ne ölçüde, hangi yönde ve ne düzeyde etkili olduğu konusu finans literatüründe ilgi çekmekte ve bu konuda araştırma yapılmasının güncel kalmasını desteklemektedir (Topaloğlu ve Karakozak, 2018: 200).

Pay senedi fiyatını etkileyen etmenlerden dışsal faktör olarak nitelendirilen makroekonomik faktörler oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bu durumda makroekonomik unsurların pay senedi fiyatlarına etkilerinin bilinmesi, hem yatırım yapmak isteyenlerin bilgi edinmesine yardımcı olacak, hem de muhtemel riskleri azaltmada fayda sağlayacaktır. Yatırımcılar makroekonomik faktörleri dikkate alarak yatırımlarındaki hata olasılığını en aza indirebileceklerdir (Dalkılıç vd., 2021:898). Birçok makroekonomik faktör pay senedi fiyatlarını etkilemektedir. Faiz oranları, altın fiyatları, ülke CDS primi, enflasyon oranı, döviz kuru, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) gibi faktörler pay senedinin işlem hacmi ve fiyatına etkili olan bazı unsurlardır (Topcu, 2023: 1661).

Pay senedi fiyatları sistematik risklerden ve sistematik olmayan risklerden belli ölçüde etkilenebilen bir yapıya sahiptir. Genel ekonomiyi ilgilendiren makroekonomik faktörler sistematik riskleri içerdiği dolayısıyla pay senedi fiyatlarında sistematik bir etkisi bulunmaktadır. Döviz kuru; maliyetler, sermaye yapısı ve satışlar yönünden firmaları etkileyebilmektedir. Enerji gibi fiyatı döviz kuruna bağlı ithal girdilerin fiyatları kurdaki yükselme dolayısıyla birim maliyetlerin yükselmesine sebep olmaktadır. Döviz kurunda meydana gelen artış, ihracat yapan işletmelere olumlu yansırken, ithalat yapan işletmeler ve dövizle borçlanan şirketler yönünden olumsuz sonuçları söz konusu olmaktadır (Nazlıoğlu, 2024: 141). Bankacılık sektörü de hem dolaylı hem de doğrudan döviz kurundaki fiyat hareketlerinden etkilendikleri için bu durum borsada işlem gören bankaların pay senetlerinin fiyatlarına da yansımaktadır.

Pay senedi fiyatı ve döviz kuru bağlantısı hususunda geleneksel yaklaşıma göre, lokal paranın değer kaybetmesi ile ihracatçı firmaların rekabet gücü artacağı dolayısıyla ihracat miktarı artması sonucunda firmaların değerinin de artacağını ve böylece bu firmaların pay senedi fiyatlarının da yükseleceği öngörülmektedir. Bu yaklaşıma göre, döviz kuru ile pay senedi fiyatı arasında aynı yönlü bir ilişki bir başka ifade ile pozitif ilişki bulunduğunu göstermektedir. Portföy yaklaşımına göre ise; pay senedi fiyatlarında bir artış olması halinde yatırımcılar daha fazla yurtiçi varlık satın alma yönünde hareket edeceği dolayısıyla yurtiçi fiyatlardaki artışlar lokal paranın değerlenmesini sağlayacağından bu durum pay senedi fiyatıyla döviz kuru arasında negatif bir ilişkiyi göstermektedir (Altıntaş ve Tombak, 2011: 4-6).

Ulusal ya da uluslararası portföy yatırımcıları portföylerini, olası dışsal gelişmeler karşısında aynı yönde tepki vermeyecek, diğer bir anlatımla düşük korelasyona sahip varlık gruplarından oluşturmaya çalışırlar. Altın yatırımcılar açısından riskli ortamlarda güvenli liman olarak görüldüğü dolayısıyla istikrarlı ortamlarda yükselebilen tahvil, pay senedi, gayrimenkul gibi geleneksel varlıklar ile düşük korelasyona sahip bir varlık olduğu değerlendirilmektedir. Son zamanlarda büyük ve gelişmiş ülkelerin merkez bankalarının altın rezervlerini artırmaları sonucunda altın fiyatlarında meydana gelen hatırı sayılır artışlar, yatırımcıların da ilgisinin bu kıymetli madene yönelmesinde etkili olmaktadır. Özellikle küresel finansal krizlerin etkisi ile riskli ortam altın fiyatlarının ciddi miktarda artış kaydetmesine neden olmuştur. Altın ile pay senedi ters korelasyona sahip faktörler olduğu ve altına yönelik talebin, pay senedi fiyatını etkileme durumu söz konusu olduğundan, ons altının makroekonomik bir faktör olarak analizlerde kullanılması yerinde olacaktır (Doğru ve Uysal, 2015: 240).

Özellikle 1980'li yıllardan sonra pay senedi piyasalarının ekonomilerdeki konumu gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülke ekonomilerinde önemli miktarda artmıştır. Bu durum karşısında yatırımcılar, ekonomistler ve politika yapımcıları; pay senedi fiyatları ile Gayri Safi Yurtiçi Hasıla arasındaki etkileşime ve etki yönüne dikkatlerini yöneltmişlerdir. Gelişmiş ekonomilerde pay senedi fiyatları ile Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın yüksek korelasyon içerdiği ve aynı yönde hareket ettiği belirlenmektedir. GSYİH artış kaydeden ekonomilerin borsaları da artış göstermektedir. GSYİH ile pay senedi fiyatları arasındaki nedenselliğin yönünü belirlemek yatırımcılar açısından önemli bir konu olarak değerlendirilebilir (Öztürk, 2016: 87).

3. Literatür Taraması

Pay senedi fiyatları ile seçilmiş makroekonomik faktörlerin etkileşiminin incelendiği çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu etkileşimin varlığı ve yönünün tespit edilmesi teorik olarak araştırılması ve analiz yapılarak somut bulgulara erişilmesi önemli görülmektedir (Coşkun vd., 2016: 62). Literatür tarandığında; içsel ve dışsal faktörler ile pay senetleri fiyatları arasındaki ilişkiler değişik yöntem ve modeller kullanılarak incelendiği tespit edilmiştir. Makroekonomik faktörlerin pay senedi fiyatlarını etkisi hususunda yapılan çalışmalardan Franck ve Young (1972), pay senedi fiyatlarıyla döviz kuru arasındaki etkileşimi inceleyen ilk çalışmalardan biridir. Bu çalışmanın sonucu itibarıyla değişkenler arasında kayda değer etkileşim olmadığı ortaya koyulmuştur. Bu hususta; yapılan bazı çalışmalarda etkileşim görülürken, başka bazı çalışmalarda ise etkileşim olmadığı tespit edilmiştir. Pay senetlerine alternatif yatırım araçlarından birisi olan kıymetli madenlerden altın ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalardan bazılarında pay senedi fiyatları ile altın fiyatları arasında negatif ilişki bulunurken, başka bazı çalışmalarda ise pozitif ilişki bulunmuştur (Özer vd. 2011: 165-168). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki; makroekonomik faktörlerin pozitif veya negatif yönde etkileşimi olmakla birlikte herhangi bir etkileşim tespit edilemeyen çalışmalar da bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde özellikle panel veri analizi yöntemi ile yapılan pay senedi fiyatına etki eden faiz oranı, GSYİH, ons altın ve döviz kuru gibi makroekonomik faktörleri belirlemek üzere yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Literatürdeki çalışmalar özetle aşağıda verilmektedir;

Yılmaz vd., (2006), Türkiye’de 1990-2003 yılları arasındaki dönemde pay senedi fiyatları ile belirli makroekonomik faktörler arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacı ile yapmış oldukları çalışmada elde edilen bulgulara göre; tüketici fiyat endeksi, döviz kuru ve para arzı bağımsız değişkenlerinin İMKB Endeksini pozitif yönlü etkilerken, faiz oranı ve dış ticaret dengesinin ise İMKB Endeksini negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, İMKB Endeksi ile döviz kuru arasında hem pozitif hem de negatif yönlü nedensellik ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Dizdarlar ve Derindere (2008), İMKB-100 endeksi kapsamında 2005-2007 yılları aylık verileri kullanmak suretiyle çoklu doğrusal regresyon modeliyle gerçekleştirilen araştırmalarının sonucunda; döviz kuru ile İMKB-100 endeksi arasında etkileşim olduğunu hatta en etkili faktörün diğer değişkenlere göre döviz kuru olduğunu bulgulamışlardır.

Gay (2008) BoxJenkins zaman serisi analizi kullanarak 1999-2006 döneminde aylık verilerle, Hindistan, Brezilya, Rusya ve Çin borsaları kapsamında gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda; pay senedi fiyatları ile döviz kuru arasında etkileşimin pozitif yönde olduğunu belirlemiştir.

Sohail ve Hussain (2009) vektör hata düzeltme modeli ve eş bütünleşme testi ile 2002-2008 yılları arasındaki dönemde aylık verilerini kullanmak suretiyle Pakistan Borsası kapsamında yapmış oldukları çalışmada, pay senedi fiyatı ile enflasyon oranı, GSYİH büyüme oranı ve döviz kuru arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Rahman vd. (2009) belirli makroekonomik faktörlerle pay senedi fiyatları arasındaki ilişkiyi Malezya dahilinde araştırmışlardır. Yapılan VAR analizi kapsamında Granger Nedensellik Testi ile elde edilen sonuçlar itibarıyla; bağımlı değişken Malezya pay senedi endeksi ile bağımsız değişken olarak belirlenen döviz kuru, rezervler, para arzı, faiz oranı ve sanayi üretim endeksi arasında uzun dönem eşbütünleşme ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Sharma ve Mahendru (2010) Hindistan kapsamında 2002-2008 yılları arasındaki verileri kullanmak suretiyle vektör hata düzeltme modeli (VECM) uygulanan çalışmanın sonucunda, döviz kurları ve altın fiyatları ile pay senedi fiyatı arasında etkileşim bulunduğu belirlenmiştir. Ampirik sonuçlara göre; döviz kuru ve altın fiyatının pay senedi fiyatını etkilediğini, pay senedi fiyatı ile döviz kuru arasında yüzde 88,9 korelasyon, pay senedi ile altın fiyatı arasında ise yüzde 90,2 korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Imran vd. (2010) 1990-2008 döneminin aylık verileri ile Pakistan’ın en büyük borsası olan Karaçi Menkul Kıymetler Borsası kapsamında pay senetleri fiyatları bağımlı değişkeni ile seçilmiş bazı makroekonomik faktörler arasında nedensellik ilişkisini araştırdığı çalışmada; makroekonomik değişken olmak üzere; sanayi üretim endeksi, enflasyon, ticaret dengesi ve döviz kuru faktörlerini kullanmışlardır. Dickey Fuller testi, Johansen eşbütünleşmesi ve Granger nedensellik testi kullanılan araştırmanın sonucu itibarıyla, makroekonomik göstergeler ile pay senedi fiyatları arasında nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir.

Altıntaş ve Tombak (2011) İMKB-100 endeksi kapsamında 1997-2008 döneminde üçer aylık veriler kullanılmak suretiyle VAR yöntemi ve Granger nedensellik modeliyle yapılan araştırmanın sonucunda; pay senedi fiyatlarıyla makro ekonomik faktörlerden ekonomik büyüme, uluslararası rezervler ve reel döviz kuru arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özer vd. (2011) İMKB-100 endeksi kapsamında 1996-2009 yılları arasındaki aylık verileri kullanmak suretiyle yaptıkları çalışmanın sonucunda; EKK tahmin sonuçları yönünden İMKB değişkeni ile kullanılan tüm bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Johansen-Juselius eş-bütünleşme testi sonucunda pay senedi fiyatı ile para arzı, dış ticaret dengesi, tüketici fiyat indeksi, faiz oranı ve sanayi üretim endeksi değişkenleri arasında uzun dönem yönelimli ilişki bulunmuştur. Değişken çiftleri arasındaki nedensellik ilişkileri Granger Nedensellik Testi ile sınanmış ve pay senedi fiyatları ile döviz kuru faktörü haricinde diğer değişkenlerle tek yönlü nedensellik bağı tespit edilmiştir. Altın fiyatı, para arzı ve sanayi üretim endeksi faktörlerinin ise pay senedi fiyatına etki etmemekle birlikte tek yönlü olarak pay senedi fiyatından etkilenmiş olduğu tespit edilmiştir.

Rastgeldi (2012) İMKB’de işlem gören pay senetlerinin fiyatları ile belirlenmiş makroekonomik faktörlerden; dolar kuru, faiz oranları, Tüketici Fiyat Endeksi ve Tüketici Güven Endeksi arasında olası nedensellik ilişkisi Johansen Eşbütünleşim Analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu çalışmasının sonucunda; dolar kuru ve faiz oranlarının istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Kaya vd. (2013) İMKB-100 kapsamında 2002-2012 yılları arasındaki döneme ait verileri kullanmak suretiyle en küçük kareler tahmin yöntemi uygulanan çalışmanın sonucunda; İMKB-100 endeks getirisi ile döviz kuru ilişkisinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir.

Aktaş ve Akdağ (2013) BIST-100 endeksi kapsamında 2008-2012 dönemini kapsayan aylık verilerle çoklu doğrusal regresyon yöntemi ve Granger Nedensellik Testi kullanılan çalışmada, bağımlı değişken olarak BIST-100 endeksi kullanılırken bağımsız değişken olarak seçilmiş bazı makroekonomik değişkenler değerlendirilmiştir. Çoklu regresyon analiz sonuçları itibarıyla, mevduat faiz oranı, tüketici fiyat indeksi, dolar kuru, kapasite kullanım oranı ve tüketici güven endeksi ile BIST-100 endeksi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ancak Granger nedensellik test sonuçları itibarıyla sadece kapasite kullanım oranı ile BIST-100 endeksinin karşılıklı etkileşiminin olduğu belirlenmiştir.

Güngör ve Yerdelen (2015) çalışmalarında Borsa İstanbul bünyesinde 2005-2011 dönemi kapsamında imalat sanayi firmalarının üçer aylık finansal tabloları kalemleri ile pay senedi fiyatını etkileyen faktörleri mikroekonomik ve makroekonomik değişkenlerle ilişkisini dinamik panel veri analizi yöntemi kullanarak araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda döviz kuru değişkenleri ile pay senedi fiyatı arasında pozitif yönlü GSYİH ile pay senedi fiyatları arasında negatif yönde ve altın fiyatları ile pay fiyatları arasında negatif yönde etkileşim olduğu belirlenmiştir.

Doğru ve Uysal (2015) çalışmalarında Granger nedensellik ve Johansen eş bütünleşme testi ile analizlerini gerçekleştirmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, Granger nedensellik testi kapsamında; sadece küresel kriz öncesi dönem verileri ile nedensellik çözümlemesi yapıldığı zaman ons altınla hisse senedi arasında nedensellik bağı bulunmazken küresel kriz sonrasında ise tek yönlü olarak pay senedi değişkeni ons altın değişkeninin Granger nedeni olduğu tespit edilmiştir. Johansen eş bütünleşme testine göre ise; ons altın fiyatları ile pay senedi arasında uzun dönemde eşbütünleşik ilişki bulunmakla birlikte bu ilişki küresel kriz öncesi pozitif yönlü iken kriz sonrası dönemde negatif yönlü olmuştur.

Coşkun vd. (2016) Türkiye’de 2005:01-2015:09 dönemi kapsamında aylık verilerle yapılan çalışmada Borsa İstanbul Endeksi bağımlı değişkeni ile belirlenen makroekonomik değişkenler arasında nedensellik olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; döviz kuru değişkeninden pay senedine tek yönlü bir nedensellik bağının bulunduğu belirlenmiştir.

Öztürk (2016) çalışmasında Türkiye kapsamında 1991Q1-2015Q4 dönemine ilişkin Toda-Yamamoto nedensellik testi iki değişkenli VAR modelinin uygulanması suretiyle GSYİH bağımlı değişkeni ile BİST100, BİST Hizmet, BİST Mali ve BİST Sınai endeksi bağımsız değişkenleri arasında nedensellik bağının olup olmadığını araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre; GSYİH ile BİST100 endeksi arasında nedensellik ilişkisi bulunmamakla birlikte, BİST Mali, BİST Sınai ve BİST Hizmet endekslerinden tek yönlü olarak Gayri Safi Yurtiçi Hasılaya yönelik nedensellik ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Polat vd. (2017) Ocak 2010 - Aralık 2016 dönemine ait aylık verileri kullanmak suretiyle BIST 100 Endeksinin bağımlı değişken olduğu ve Sanayi Üretim Endeksi, döviz kuru, faiz oranı, altın fiyatları ile tüketici fiyat endeksinin bağımsız değişken olduğu çalışmanın sonucuna göre; BIST 100 Endeksi ile seçilmiş makroekonomik değişkenler arasında sadece Sanayi Üretim Endeksi ile pay senedi fiyatı arasında anlamlı ilişki bulunmuş ancak diğer değişkenlerle anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Yıldız ve Özdemir (2019) çalışmalarında, seçilmiş bazı makroekonomik faktörlerin BİST Banka Endeksine etkisi 2010-2018 döneminde aylık veriler dikkate alınarak incelenmiş olup; modelde BİST Banka Endeksi (XBANK) bağımlı değişken olurken bağımsız değişken olarak seçilmiş bazı makroekonomik faktörler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; faiz oranı ve döviz kurunun BİST Banka Endeksini negatif yönlü etkilemekle birlikte tüketici fiyat endeksi ve konut fiyat endeksinin BİST Banka Endeksini pozitif yönlü etkilediği belirlenmiştir.

Karatay Gögül ve Yaman (2020) Türkiye’de 2006:1-2020:7 dönemi için BİST 100 kapsamında pay senedi fiyatları ile makroekonomik değişkenler arasında nedensellik ilişkileri araştırılan çalışmalarında sonuç itibarıyla simetrik analize göre; para arzı, döviz kuru, petrol fiyatları ve mevduat faiz oranının pay senedi fiyatlarına tek yönlü nedensellik bağının varlığı tespit edilmiştir. Asimetrik analize göre ise; pozitif bileşenlerden para arzı ve döviz kuru değişkenlerinin pay senedi fiyatlarının nedeni olduğu, negatif bileşenlerden ise sadece enflasyon oranının pay senedi fiyatının nedeni olduğu belirlenmiştir.

Dalkılıç vd. (2021) Ocak 2003-Aralık 2020 dönemi kapsamındaki çalışmalarında; seçilmiş bazı makroekonomik değişkenlerle BİST Banka endeksi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda BİST Banka Endeksi ile döviz, sanayi üretim endeksi, ons altın ve Brent petrol arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. BİST Banka endeksi bağımlı değişkeni ile ons altın ve döviz arasında negatif yönlü, Brent petrol arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Süslü ve Gök (2021) 2006M1- 2018M12 arası döneme ilişkin aylık veriler kullanılarak BİST Turizm Endeksi pay senedi fiyatı ile seçilmiş bazı makroekonomik değişkenler arasında etkileşimi araştırılan çalışmalarında; VAR (k+dmax) prosedürlü ikili modeller ile uygulanan Toda-Yamamoto (1995) nedensellik analizi sonuçlarına göre; pay senedi fiyatları ile altın fiyatı arasında anlamlı bir nedensellik bağı tespit edilmiş ancak pay senedi fiyatı ile döviz kuru arasında istatistiksel olarak anlamlı bir nedensellik bağının bulunduğu tespit edilememiştir.

Nazlıoğlu (2024), çalışmasında Ocak 2000 – Ekim 2023 dönemi için aylık verileri ile BİST 100 endeksi bağımlı değişken olmak üzere, seçilmiş bazı makroekonomik bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri zaman serisi yöntemleri ile incelemek için Toda - Yamamoto ve Fourier Toda-Yamamoto nedensellik testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; BIST100’den Dolar/TL’ye tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğu bulgulanmıştır.

Yukarıda belirtilen araştırmaları kullanmış oldukları bağımlı ve bağımsız değişkenler ile elde edilen nedensellik bağı ve yönü itibarıyla;

- Nedensellik bağı pozitif olan çalışmalar; Gay (2008) pay senedi ile döviz arasında mevcut ilişki yönünün pozitif yönde olduğu, Sohail & Hussain (2009) pay senedi ile GSYİH büyüme oranı ve döviz arasında ilişki yönünün pozitif olduğu, Altıntaş & Tombak (2011) pay senedi fiyatı ile döviz kuru ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu Güngör ve Yerdelen (2015) döviz kuru değişkeni ile pay senedi fiyatı arasındaki ilişkinin pozitif olduğu belirlenmiştir
- Nedensellik bağı negatif olan çalışmalar; Kaya vd. (2013) İMKB-100 endeks getirisi ile döviz kuru arasındaki ilişkinin negatif olduğu, Güngör ve Yerdelen (2015) GSYİH ile pay senedi fiyatları arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve altın fiyatı ile pay senedi fiyatı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, Yıldız & Özdemir (2019) döviz kurunun BİST Banka Endeksini negatif yönde etkilediğini, Dalkılıç vd. (2021) BİST Banka endeksi ile döviz ve ons altın arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu belirlenmiştir.
- Nedensellik bağı bulunan çalışmalar; Yılmaz vd., (2006), İMKB Endeksiyle döviz arasında çift yönlü nedensellik bağı bulunduğunu, Dizdarlar & Derindere (2008) döviz kuru ile İMKB-100 endeksi arasında etkileşim bulunduğunu, Rahman vd. (2009) döviz kurunun pay senedi fiyatını etkilediğini, Sharma ve Mahendru (2010) döviz ve altın fiyatı ile pay senedi fiyatı arasında etkileşim bulunduğunu, Aktaş ve Akdağ (2013) dolar kurunun, BIST-100 endeksi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduklarını, Doğru ve

Uysal (2015) altın fiyatı ile BİST 100 endeksi arasında yüksek korelasyonda nedensellik bağının bulunduğunu, Coşkun vd. (2016) döviz fiyatlarından BİST'e doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğunu, Öztürk (2016) BİST Mali, BİST Sınai ve BİST Hizmet endekslerinden GSYİH'ya doğru nedensellik ilişkisi olduğunu, Karatay Gögöl ve Yaman (2020) döviz kuru pay senedi fiyatlarına doğru bir nedensellik ilişkisinin olduğunu, Nazlıoğlu (2024) BIST100'den Dolar/TL'ye tek yönde nedensellik bağı bulunduğunu, Süslü ve Gök (2021), pay senedi fiyatı ile altın fiyatı arasında anlamlı bir nedensellik bağının bulunduğunu, Özer vd. (2011) altın fiyatları tek yönlü olarak pay senedi fiyatlarından etkilendiğini tespit etmişlerdir.

- Nedensellik bağı olmayan çalışmalar; Süslü ve Gök (2021), pay senedi fiyatı ile döviz kuru arasında anlamlı bir nedensellik bağının olmadığını, Özer vd. (2011) pay senedi fiyatları ile döviz kuru değişkeni arasında nedensellik ilişkisi olmadığını, Polat vd. (2017) BIST 100 Endeksi ile döviz ve altın arasında anlamlı ilişki bulunmadığını, Imran vd. (2010) makroekonomik göstergeler ile pay senedi fiyatları arasında nedensellik ilişkisi olmadığını, Rastgeldi (2012) dolar kuru ile pay senedi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Netice itibarıyla, genel olarak literatür özetleri bir bütün olarak ele alındığında, araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda borsada işlem gören pay senetleri fiyatları ile faiz oranları, döviz kuru, ons altın ve GSYİH arasında daha çok anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

4. Metodoloji

4.1. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bankacılık sektörü ülke ekonomileri için önemli kuruluşlardır. Bu kuruluşların; gelişmesi, büyümesi ve kârlılığı sürdürülebilirlik yönünden takip edilmesi gereken faktörlerdir. Bankaların piyasa değeri pay senetleri ile güncel olarak ölçümlenebilmektedir. Pay senetlerinin fiyatı hem içsel olarak bankanın faaliyetlerinden etkilendiği gibi hem de dışsal olarak makro ekonomik faktörlerden de etkilenebilmektedir. Makro ekonomik faktörlerin etki miktarı ve yönü bankaların pay senedi fiyatlarına yönelik durumunun araştırılması değerli görülmektedir. Bu düşünceden hareketle çalışmanın amacı; seçilmiş ekonomik göstergelerin bankaların pay fiyatı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Borsa İstanbul'da Bankalar Sektöründe işlem gören 12 banka araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan 12 bankadan Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.'nin katılım bankası olması ve bu nedenle hem müşteri kitlesinin hem de mevcut ve potansiyel pay senedi yatırımcılarının farklı dinamikleri esas alması nedeniyle analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Tablo 1'yer alan araştırma örnekleme ilişkin yıllık mali verilere Kamu Aydınlatma Platformu üzerinden ulaşılmış olup, 2010-2022 yılları arasındaki 13 yıllık dönemi kapsamakta ve çeyrek dönemlik verilerden oluşmaktadır. Böylece araştırmanın kapsamı 572 gözlemde oluşmaktadır. Kamu Aydınlatma Platformu'ndan elde edilen veriler excel yardımı ile işlenerek analize hazır hale getirilmiş ve verilerin analizi Stata 17 programıyla panel veri analizi uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Seçilmiş makroekonomik faktörlerin banka pay senedi fiyatının etkisi konusuyla ilgili ülkemizde yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle araştırmanın alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 1. Araştırma Örnekleme

Sıra No	Banka Adı
1	Akbank Türk Anonim Şirketi
2	Yapı ve Kredi Bankası Anonim Şirketi
3	QNB Finansbank Anonim Şirketi
4	ICBC Turkey Bank Anonim Şirketi
5	Şekerbank Türk Anonim Şirketi
6	Türkiye Garanti Bankası Anonim Şirketi
7	Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi
8	Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi
9	Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası Anonim Şirketi
10	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Anonim Şirketi
11	Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı

Çalışma kapsamında yer alan örneklem bankalar 2022 yılsonu itibariyle sektörün %66,7'sini oluşturmakta olup, bu oran itibariyle yapılan analizin sektörü temsil kabiliyeti oldukça yüksektir. Pay senedi ihraç edilmiş hemen tüm kurumlar kapsam içinde değerlendirilmiştir. Aynı zamanda örneklemde hem mevduat bankaları hem de kalkınma ve yatırım bankaları yer almaktadır. Bu husus örneklem sayısını arttırmak için başvuru bir konu olup, pay senedi Borsa İstanbul'da işlem gören tüm bankalar kapsam içine alınması düşünülmüştür. Faaliyetlerdeki farklılık yerine genel bir çerçeve olan konvansiyonel "bankacılık" dikkate alınmıştır. Ayrıca; örneklemde mevcut %66,7'lik oranın %1,6'sını 2 kalkınma ve yatırım bankası oluşturmaktadır.

4.2. Çalışmanın Yöntemi ve Modeli

Çalışmanın örneklemine ait yıllık mali veriler panel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Panel veri analizi, zaman (t) boyutuna da sahip olan yatay kesit (n) verilerin panel veri modelleri yardımıyla ekonomik ilişkilerinin tahmin edilmesidir (Tatoğlu, 2016: 6).

Panel veri modeli aşağıdaki gibi formüle edilebilir,

$$Y = \alpha i + \beta i t X_{it} + u_{it} \quad i=1, \dots, N ; t=1, \dots, T \quad (1)$$

Model 1'de yer alan formülün açılımı aşağıdaki gibidir;

Y = bağımlı değişken

X = bağımsız değişken

α = sabit parametre

β = eğim parametresi

u = hata terimi

i alt indisi = (birey, firma, şehir, ülke gibi) birimleri

t alt indisi = (gün, ay, yıl gibi) zamanı göstermektedir (Tatoğlu, 2021: 7).

Yalnızca yatay kesit ya da zaman serisi verilerinin incelendiği analizlerine göre hem yatay hem de zaman serisi verisinden oluşan panel veri analizinin daha fazla bilgi muhteva etmesi dolayısıyla, istatistiksel analizlerde panel veri analizi yöntemi daha fazla tercih edilmektedir (Gökbulut, 2009: 143).

Bu çalışmada bağımsız değişken olarak; Dolar Kuru, Altın, Faiz Oranı ve Gayrisafi Yurt İçi Hasıla makro ekonomik değişkenleri kullanılmıştır. Bu değişkenler ekonomide mevcut aktörlerin faaliyetlerini etkilemekte olduğu için değerlendirilmiştir. Literatür taramasında dışsal faktör kullanılan çalışmalarda genel olarak bu değişkenlerin ele alındığı belirlenmiştir. Analizde yer verilen tüm değişkenler ve kısaltmaları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Tablosu

Bağımlı Değişkenler		
Adı	Kısaltması	Formülü / Açıklama
Pay Senedi Fiyatı	HD	Borsa İstanbul Yıl Sonu pay Değeri
Bağımsız Değişkenler		
Dolar Kuru	DOLAR	Merkez Bankası Efektif Döviz Alış Kuru*
Altın	ALTIN	Gram Altın TL**
Faiz Oranı	FAİZ	Bankalara Açılan Kredilere Uygulanan Ağırlıklı Ortalama Faiz Oranları / 3 Aya Kadar Vadeli (TL Üzerinden Açılan Mevduatlar)**
Gayri Safi Yurt İçi Hasıla	GSYİH	Mevsim etkisinden arındırılmış cari fiyatlarla harcamalar yöntemiyle gayri safi yurt içi hasıla değeri (000 TL)***

*<https://tcmb.gov.tr> (Erişim Tarihi: 05.01.2025) **<https://evds2.tcmb.gov.tr> (Erişim Tarihi: 05.01.2025)

***<https://tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 05.01.2025)

Tablo 2.'de görüleceği üzere çalışmada pay senedi fiyatı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenlerini dolar kuru, gram altın fiyatı, 3 aya kadar vadeli faiz oranı ve Gayri Safi Yurt İçi Hasıla oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında seçilen bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında etki ve ilişki olup olmadığını, ilişki varsa hangi yönde ve ne düzeyde olduğunu tespit etmek amacı ile oluşturulan panel veri modeli aşağıda gösterilmektedir;

$$\ln HD_{it} = \alpha + \beta_1 DLR_{it} + \beta_2 ALTN_{it} + \beta_3 FAIZ_{it} + \beta_4 GSYİH_{it} + u_{it} \quad (2)$$

Model 2'de $i=1, \dots, 13$ çalışma kapsamına alınan bankaları, $t=2010, \dots, 2022$ zamanı ifade etmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
HD	4.69	7.36	0.16	70.35
DLR	4.87	4.32	1.44	18.68
ALTN	241.01	251.51	53.84	1049.90
FAIZ	12.60	4.45	6.74	24.21
GSYİH	991 milyon	921 milyon	273 milyon	4.57 milyar

Çalışmanın değişkenlerine ilişkin Tablo 3'te yer alan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, gözlem dönemine (2010-2022) ilişkin ortalama dolar kurunun 4.87 TL/\$, ortalama gram altın fiyatının 241.01 TL/gr, ortalama 3 aylık faiz oranının yüzde 12.60 ve ortalama gayri safi yurt içi hasılanın 991 milyon TL olduğu görülmektedir.

4.3. Bulguların Değerlendirilmesi

Bir zaman serisinin istatistiksel analizini yapmadan önce, o seriyi oluşturan ver setinin zaman içinde sabit olup olmadığının diğer bir ifadeyle birim kök içerip içermediğinin bilinmesine ihtiyaç duyulur. Çünkü, zaman içinde sabit olmayan seriler kullanılarak yapılan ekonometrik analizler, yanlış neticelere neden olabilmektedir (Tatoğlu, 2013: 199).

Seriye uygulanacak birim kök testleri araştırma örneklemindeki birimler arasında korelasyon olup olmamasına göre değişmektedir. Buna göre, birimler arası korelasyonun olmadığı durumlarda yararlanılan birim kök testlerine birinci nesil, birimler arası korelasyonun olduğu durumlarda yararlanılan birim kök testlerine ise ikinci nesil birim kök testleri denir (Güriş, 2013: 204). Genellikle birimler arası korelasyonu test etmek üzere Pesaran's CD Testi'nden yararlanılmaktadır. Bu testin hipotezi " H_0 : Birimler arasında bağıllık yoktur" şeklinde tanımlanır ve p değeri $> 0,05$ olduğunda H_0 reddedilemez, yani birimler arasında korelasyon olmadığı kabul edilir ve bu durumda değişkene birinci nesil birim kök testlerinin uygulanması gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda çalışmanın tek içsel değişkeni olan HD (pay senedi değeri)'ne ait kesitsel bağımlılık (birimler arası korelasyon) testi sonuçları yer almaktadır. Bağımsız değişkenler dışsal değişken olduklarından ve her banka için tekrarlandıklarından birim kök testi uygulanmamıştır.

Tablo 4. Birim Kök Testleri

Değişken	Pesaran (2004) CD Test	Pesaran'ın CIPS Birim Kök Testi	
		Düzeyde	Birinci Fark
		CIPS	CIPS
HD	28.24***		-3.04***

*, **, *** sırasıyla yüzde 10, yüzde 5 ve yüzde 1 önem düzeylerini göstermektedir.

Pesaran (2004) CD Testi sonucuna göre HD değişkeninin birimler arası korelasyonlu olduğu ve bu nedenle ikinci nesil birim kök testlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir. Modelde kullanılan birim bankalardır ve belirli bir sektörü temsil etmektedirler. Bu sebeple birimlerin arasında korelasyon olması beklenen bir sonuçtur. HD değişkenine ikinci nesil birim kök testlerinden Pesaran CIPS testi uygulanmıştır ve düzeyde durağan olmadığı için birinci farkı alınarak durağanlığı sağlanmıştır.

Panel veri analizi yönteminde kullanılan üç temel model bulunmakta olup, bunlar; havuzlandırılmış en küçük kareler modeli (HEKK), sabit etkiler (SE) modeli ve tesadüfi etkiler (TE) modelidir. Panel veri analizi uygulamasına geçmeden önce, veri setine bu modellerden hangisinin uygulanacağına karar vermek için belirli testlerin yapılması gerekmektedir. Bu testler F testi, LM testi ve Hausman testi olup, sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Bu testlerden F testi ve LM testi " H_0 : birim ve zaman etkisi yoktur" hipotezini test ederken, Hausman testi " H_0 : sabit etkiler modeli tutarlıdır, tesadüfi etkiler modeli tutarlıdır ve etkindir" hipotezini test etmektedir.

Tablo 5. Uygun Tahmincinin Belirlenmesi

	F Testi		LM Testi		Hausman Testi	
	İstatistik	Olasılık	İstatistik	Olasılık	İstatistik	Olasılık
LnHD	0.95	0.48	0.00	1.00	-	-

Tablo 5.'te yer alan testlere ilişkin istatistik ve olasılık değerleri incelendiğinde, F testi ve LM testi için H_0 hipotezi reddedilememiştir. Sonuç olarak, her iki teste göre de havuzlandırılmış en küçük kareler yönteminin kullanılması uygun bulunmuş ve bu durumda Hausman testi yapmaya gerek kalmamıştır.

Uygun tahminci belirlendikten sonra modele normallik varsayımı sınaması yapılır. Normallik varsayımına göre, bağımsız değişkenlerin koşulu altında hata terimlerinin normal dağıldığına işaret etmektedir. Bu varsayım HEKK, SE ve TE modellerinin tahmin edilmesi açısından mecburi olmamakla birlikte kalıntıların normal dağılım göstermesi, hipotez testlerinin yapılmasında kolaylık sağladığı bir gerçektir (Çınar, 2021: 508).

Diğer yandan modelin kalıntıları normal dağılmadığında, normal dağıldığını varsayan tüm hipotez testlerinin sonuçlarından emin olunamaz. Bu nedenle hata teriminin normal dağılımın sergilemesini sağlayacak uygun spesifikasyonun kullanılması bir tercih sebebi olmaktadır. Normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını test etmek için HEKK, SE ve TE modellerinde farklı sınamalar yapılmaktadır. Varsayım tüm modeller için; " H_0 : Hata terimi normal dağılmaktadır" hipotezi ile test edilir. Havuzlandırılmış en küçük kareler yönteminde normallik varsayımı Jarque-Bera Testi ile yapılmaktadır. Yapılan test sonucuna göre (Prob Chi(2): 0.00 < 0.05 olduğundan) modelin hata terimlerinin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda normal dağılımı sağlamak üzere başvuru yöntemlerinden biri olarak değişkenlere logaritmik dönüşüm uygulanmış ve Jarque-Bera Testi tekrarlandığında (Prob Chi(2): 0.15 > 0.05 olduğundan) modelin hata terimlerinin dağılımının normale döndüğü tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra analize logaritmik dönüşüm uygulanmış değişkenler ile devam edilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan modelin tahmininin yapılmasından önce kurulan modelde bulunan değişkenlere yönelik spesifikasyon hatası testi uygulanmıştır. Spesifikasyon hatası, modelin fonksiyonel biçiminin yanlış seçilmesi, kurulan modelde gerekli değişkenlerin alınmaması ya da gereksiz değişken alınması olarak ifade etmek mümkündür. Çalışma kapsamında kurulan modelin spesifikasyon hatasına ilişkin elde edilen RESET (REgression Specification Error Tests) Test sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6. Spesifikasyon Hatası Test Sonuçları

Test Adı	İstatistik
Ramsey Specification ResetF Test / Ramsey ResetF1 Test	0.54
DeBenedictis-Giles Spesification ResetL Test / DeBenedictis-Giles ResetL1 Test	0.85
DeBenedictis-Giles Spesification ResetS Test / DeBenedictis-Giles ResetS1 Test	0.05

Spesifikasyon hatası testlerinin hepsi " H_0 : Spesifikasyon hatası yoktur" hipotezini test etmektedir. Tablo 6.'da yer alan test istatistiklerine göre tüm testler (Ramsey, ResetL ve ResetS) için H_0 hipotezi reddedilememiştir. Üç testin tamamında da H_0 hipotezi reddedilemediğinden, modelin fonksiyonel biçiminin doğru seçildiği, diğer bir ifade ile modelden atılması ya da modele dahil edilmesi gereken değişken bulunmadığı söylenebilir.

Yapılacak ekonometrik analizin doğru ve güvenilir sonuçlar verebilmesi için analizde yararlanılan modelin temel varsayımları sağlaması gerekmektedir. Bu temel varsayımlar; heteroskedasite, otokorelasyon: ve birimler arası korelasyon şeklinde sıralanabilir (Tatoğlu, 2013: 199).

Bu varsayımların sağlamaması durumunda modeldeki standart hataların, güven aralıklarının, R^2 'nin, t ve f istatistiklerinin geçerliliği etkilenmektedir. Bu nedenle, modelde belirtilen varsayımlardan en az birinin bulunması halinde parametre tahminleri değiştirilmeden standart hataların düzeltilmesi veya uygun yöntemlerle tahmin yapılması gerekmektedir (Tatoğlu, 2016: 241).

Araştırmada yararlanılan modelin temel varsayımları sağlayıp sağlamadığının kontrolü amacıyla sabit varyans için Berush-Pagan / Cook Weisberg Testi ve White Testi, otokorelasyon için Breush-Pagan-Godfrey Testi ve Box-Pierce Testi yapılmıştır. Bu testlerin hipotezleri; " H_0 : değişen varyans yoktur" ve " H_0 : otokorelasyon yoktur" şeklindedir. Temel varsayımlara ilişkin yapılan test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7. Model Varsayımlarının Testleri

	Değişen Varyans				Otokorelasyon			
	B-P/CW Testi		White Testi		B-P-G Testi		Box-Pierce Testi	
	İstatistik	Olasılık	İstatistik	Olasılık	İstatistik	Olasılık	İstatistik	Olasılık
LnHD	3.25	0.07	4.59	0.40	7.36	0.00	72.59	0.00

Tablo 7.'de verilen varsayım test sonuçlarına göre çalışmada kullanılan modelde değişen varyans olasılık değerleri > 0.05 olduğu için H_0 reddedilemez. Diğer bir ifadeyle modelde değişen varyans yoktur. Diğer yandan her iki otokorelasyon testi olasılık değerleri de < 0.05 olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak modelde değişen varyans yoktur ancak otokorelasyon vardır. Buna göre modelin tahmin edilmesinde Parks-Kmenta dirençli tahmincisinden faydalanılmıştır. Netice itibarıyla yapılan test sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Seçilmiş Makroekonomik Göstergelerin Bankaların Pay Senedi Değerine Etkilerinin Araştırıldığı Analiz Sonuçları

Değişkenler	Katsayılar	Standart Hata	t İstatistik	Olasılık (Prob)
DLR	-3.45	1.20	-2.85	0.00
ALTN	1.49	0.75	1.98	0.04
FAİZ	-0.35	0.51	-0.69	0.49
GSYİH	2.65	1.02	2.60	0.00
C	-56.36	19.43	-2.90	0.00
Wald Chi2	27.20	Olasılık (Prob)	0.00	
R^2	0.15			

Borsada İstanbul Banka Sektöründe işlem gören bankaların pay senedi fiyatları üzerinde seçilmiş makroekonomik faktörlerin etkilerinin araştırıldığı Tablo 8.'de mevcut sonuçlar itibarıyla; kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı ve modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünün yüzde 15 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu analiz sonuçlarına itibarıyla, çalışmanın bağımsız değişkenlerinden olan faizin banka pay senedi fiyatları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi tespit edilememişken, gayri safi yurt içi hasıla ve ons altının yüzde beş anlamlılık düzeyinde pay senedi fiyatı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif, dolar kurunun ise yüzde 5 anlamlılık seviyesinde pay senedi fiyatı ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile gayri safi yurt içi hasıla ile altın fiyatı artarken BIST Banka Sektöründe işlem gören bankaların pay senedi fiyatları da artmakta, ancak dolar kuru artarken pay senedi fiyatları azalmaktadır. Bu değişkenlerden gayri safi yurt içi hasıla bir birim arttığında pay senedi fiyatlarında 2.65 birim artış yaşanırken, altın fiyatı bir birim arttığında ise pay senedi fiyatı 1.49 birim artmaktadır. Dolar kuru bir birim arttığında ise pay senedi fiyatları 3.45 birim azalmaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye ekonomisi için bankalar önemli bir işlev görmekle olup, finansal piyasalar içinde hatırı sayılır bir payı bulunmaktadır. Bu çalışmada Türkiye ekonomisi açısından önem arz eden bankalardan Borsa İstanbul kapsamında işlem görenlerin pay senetleri ile seçilmiş bazı makroekonomik faktörlerin nedensellik bağı olup olmadığı ile etkileşim varsa yönünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede bankaların 2010-2022 yılları arasında pay senedi fiyatlarına seçilmiş makroekonomik faktörlerinin etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, bağımlı

değişken olarak Pay Senedi Fiyatı kullanılırken, Dolar Kuru, Altın, Faiz Oranı ve GSYİH ise bağımsız değişkenler olarak analize dâhil edilmiştir. Makroekonomik faktörlerin pay senedi fiyatına etkisi ve arasındaki ilişki panel veri analizi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Literatürde başka benzer birçok çalışma mevcut olmakla birlikte bu çalışmanın özgünlüğü; i) kullanılan değişkenler, ii) analize konu dönem, iii) seçilen sektör ve iv) analiz şekli itibarıyla farklı olmasına dayanmaktadır. Diğer çalışmalardan oldukça farklı bir analiz uygulama yöntemi söz konusu olup, elde edilen bulgular sektöre ve yatırımcılara ışık tutmaktadır. Özellikle kurumsal yatırımcılar yönünden sermaye piyasalarında pay senedi fiyatları ile makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Elde edilen bulgular literatürde erişilen çalışmalarla karşılaştırıldığında; Yılmaz ve diğerleri (2006), Dizdarlar ve Derindere (2008), Gay (2008), Sohail ve Hussain (2009), Imran (2010), Altınbaş ve Tombak (2011), Aktaş ve Akdağ (2013), Güngör ve Yerdelen (2015) ve Öztürk (2016) çalışmaları ile çalışmada iken, Sharma ve Mahendru (2010), Rastgeldi (2012), Kaya vd (2012), Doğru ve Uysal (2015), Yılmaz ve Özdemir (2019) ve Dalkılıç vd. (2021) çalışmaları ile uyumlu olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı ve uygulanan modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının yüzde 15 olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu oran belirlenen makro ekonomik değişkenler dışında yüzde 85 etkiye sahip başka içsel veya dışsal faktörler olduğunu göstermektedir. Bu husus her ne kadar bulguların yorum gücünü ve politika önerilerinin etkisini zayıflatmakta ise de, elde edilen sonuç analizin güvenilirliğini zedelememektedir. Yapılan analiz itibarıyla, değişkenlerin etki durumunun tespit edilebilmiş olması yorumlama yapılmasını desteklemektedir. Çalışmada hangi faktörün ne düzeyde etki ettiği durumunun belirlenmesi dikkate alınarak, en çok etkiye sahip faktör bulma amacı üzerinde durulmamıştır.

Öte yandan çalışmanın bağımsız değişkenlerinden olan faiz oranının araştırmaya konu bankaların pay senedi fiyatları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmesi ilginç bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Literatürde pay senedi fiyatı ile faiz oranları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan çalışmalarda faiz oranının artmasının hisse senedi getirisini azalttığı bulgusu mevcut olup, nitekim Yıldız ve Özdemir (2019) yapmış oldukları çalışmalarında negatif etki bulgulamak suretiyle faiz oranında meydana gelecek % 1'lik bir artışın banka endeksinin değerinin % 0,64 oranında azalmasına neden olacağı sonucuna erişmişlerdir. Faiz oranlarının etkisi ile ilgili olarak ayrıca Türkiye'nin faiz politikası enflasyona bağlı olarak çok aşırı yüksek seviyelere gelebilmekte, faiz oranı reel getiri sunabildiği dönemler olduğu gibi reel getiri olmadığı durumlarda mevduat miktarı düşebilmektedir. Diğer taraftan son dönemde özellikle finansal sistemde katılım bankalarının artan rolü ile faiz yerine kar payı ile ilgili tasarruf oranının önemli ölçüde arttığı gözlemlenmektedir. Katılım bankacılığının finansal derinliğe katkısı dikkate alınması gereken önemli bir faktör olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Araştırma sonucuna göre döviz kurunun pay senedi fiyatı ile negatif yönlü ilişkisi olduğu konusu da dikkate değer bir bulgudur. Türkiye ekonomisi için dolar kuru önemli bir göstergedir. Yatırımcıların portföy tercihlerinde ve risk yönetimi davranışlarında özellikle dolar kuru hesaba katılarak işlem yapılmaktadır. Pay senetlerine yapılacak yatırımlar da genel olarak dolar kurundan etkilenmektedir. Dolar kuru arttığı zaman pay senedi satışları söz konusu olabilmektedir.

Bu çalışma, literatür çerçevesinde; Dolar Kuru, Ons Altın, Faiz Oranı ve GSYİH şeklinde seçilmiş makroekonomik faktörler ile Borsa İstanbul kapsamında işlem gören bankaların pay senetlerine etki yönünü ve etkileme gücünü araştıran özgün bir araştırma olup, seçilmiş makroekonomik faktörlerin pay senedi fiyatları üzerinde etkisinin belirlenmesine ilişkin literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Elde edilen bulgular göstermektedir ki; dışsal faktörlerin pay senedi fiyatlarına oransal olarak daha düşük etkiye sahip olduğu dolayısıyla içsel faktörlerin özellikle pay senedi ile ilişkili işletmenin/kuruluşun faaliyetleri ve gelecek beklentileri daha büyük önem arz etmektedir. Yatırımcıların, uzun vadeli pay senedi alım satım işlemlerinde, araştırmanın sonuçlarına göre değerlendirme yaparak bilimsel verilere dayalı karar vermelerine imkan tanınması umulmaktadır. Bu çalışmadan hareketle araştırmacıların daha sonra süreç içerisinde farklı makroekonomik faktörler ile pay senedi ihraç edilmiş farklı sektörlerdeki şirketlere ilişkin araştırma yapımları öngörülmektedir.

Kaynaklar

- Aktaş, M., & Akdağ, S. (2013). Türkiye’de ekonomik faktörlerin hisse senedi fiyatları ile ilişkilerinin araştırılması. *International Journal of Social Science Research*, 2(1), 50-67.
- Altıntaş, H. & Tombak F. (2011) Türkiye’de hisse senedi fiyatları ve makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkinin ekonometrik analizi: 1987-2008, *Anadolu Üniversitesi Ekonomi Kongresi (Econanadolu II)*, Haziran, Sayı 2, Sayfa1-21.
- Coşkun, M., Kiracı, K., & Muhammed, U. (2016). Seçilmiş makroekonomik değişkenlerle hisse senedi fiyatları arasındaki ilişki: Türkiye üzerine ampirik bir inceleme. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar* (616), 61-74.
- Çınar, M. (2021), *Panel Veri Ekonometrisi*, Bursa: Ekin Kitapevi.
- Dalkılıç, N., Gulcemal, M. E., & Tansoy, H. (2021). Makroekonomik faktörlerin BİST bankalar endeksi üzerindeki etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 897-905. <https://doi.org/10.29106/Fesa.1029760>
- Dizdarlar, H.I. & Derindere, S. (2008) Hisse senedi endeksini etkileyen faktörler: İMKB 100 endeksini etkileyen makroekonomik göstergeler üzerine bir araştırma, *Yönetim Dergisi*, Yıl: 19, Sayı: 61, Ekim, s.113-124.
- Doğru, B., & Uysal, M. (2015). Bir yatırım aracı olarak altın ile hisse senedi endeksi arasındaki ilişkinin analizi: Türkiye üzerine ampirik uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), s.239-254.
- Frank, P. Ve Young, A., (1972), Stock price reaction of multinational firms to exchange realignments, *Financial Management*, 1, s. 66-73
- Gay, Jr.R.D. (2008) Effect of macroeconomic variables on stock market returns for four emerging economies: Brazil, Russia, India, and China, *International Business and Economics Research Journal* , 7(3).
- Gökbulut, R. İ. (2009), Hissedar değeri ile finansal performans ölçütleri arasındaki ilişki ve İMKB üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Güngör, B., & Yerdelen Kaygın, C. (2015). Dinamik panel veri analizi ile hisse senedi fiyatını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(9), 149-168. <https://doi.org/10.18025/Kauibf.87055>
- Güriş, S. (2018). *Uygulamalı Panel Veri Ekonometrisi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Imran Ali, Kashif Ur Rehman, Ayse Kucuk Yilmaz, Muhammad Aslam Khan & Hasan Afzal (2010), Causal relationship between macro-economic indicators and stock exchange prices in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(3), pp. 312-319.
- Karatay Gögül, P., & Yaman, D. (2020). Hisse senedi fiyatına etki eden makroekonomik faktörlerin incelenmesi: simetrik ve asimetrik nedensellik sınaması (2006-2020 Dönemi), *Sakarya Üniversitesi İktisat Dergisi*, 9(4), 258-276.
- Kaya, V., Çömlekçi İ. & Kara O. (2013) Hisse senedi getirilerini etkileyen makroekonomik değişkenler 2002-2012 Türkiye örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 35, s.1-10
- Kaya, A., & Öztürk, M. (2015). Muhasebe kârları ile hisse senedi fiyatları arasındaki ilişki: BİST firmaları üzerine bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (67), 37-54. <https://doi.org/10.25095/Mufad.396573>
- Nazlıoğlu, E. H. (2024). Türkiye pay senedi piyasası ve makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiler. *Ekonomi Politika Ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 140-158. <https://doi.org/10.30784/Epfad.1424089>
- Özer, A., Kaya, A., & Özer, N. (2011). Hisse senedi fiyatları ile makroekonomik değişkenlerin etkileşimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 163-182.

- Öztürk, F. (2016). Türkiye’de hisse senedi fiyatları ve gsyih arasındaki ilişkinin analizi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(12), 86-94.
- Sharma, G. D. & Mahendru M. (2010) Impact of macro-economic variables on stock prices in India, *Global Journal of Management And Business Research*, 10(7).
- Sohail, N., Hussain Z. (2011) The macroeconomic variables and stock returns in Pakistan: The Case of KSE 100 Index, *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 80.
- Süslü, C. & Gök, M.A. (2021). A research on the relationship between macroeconomic factors and stock returns of Borsa İstanbul Tourism Index. *Sivas Cumhuriyet University Journal of Economics And Administrative Sciences*, 22(1), 45-68.
- Polat M., Tan M. & Uslu Ahmet (2017). Hisse senedinin fiyatını etkileyen makroekonomik faktörlerin belirlenmesi: BIST 100 endeksi üzerine bir uygulama, *4th International Regional Development Conference*, s.450-456.
- Rahman, A., N. Z. M. Sıdek, & F. H. Tafri, (2009), Macro economic determinants of malaysian stock market, *African Journal of Business Management*, 3(3), pp.95-106.
- Rastgeldi, M.Z. (2012). Seçilmiş makroekonomik değişkenlerin hisse senedi fiyatları üzerindeki etkisi, *Mevzuat Dergisi*, 169(1), ss. 1-1
- Tatoğlu, F.Y. 2013. *İleri Panel Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Tatoğlu, F.Y. 2016. *Panel Veri Ekonometrisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tatoğlu, F.Y. 2021. *Panel Veri Analizi*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notları. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/Kitap/Ekonometri_Ue/Panelverianalizi.Pdf, (Erişim Tarihi: 10/01/2021).
- Topaloğlu, E. E., & Karakozak, Ö. (2018). Makroekonomik faktörler ve pay senedi getirisi: BİST banka endeksi firmaları üzerine panel veri analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 78, 199-216. <https://doi.org/10.25095/Mufad.412693>
- Topcu, M. (2023). Hisse senedi getirilerinin belirleyicileri: BİST bankacılık sektörü üzerine bir inceleme, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 1659-1684. <https://doi.org/10.15869/İtobiad.1251600>
- Yıldız M. & Özdemir L. (2019), Makroekonomik faktörlerin BİST banka endeksi üzerine etkisi, *III. Congress Of International Applied Social Sciences Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi 04th-06th April 2019 Çeşme-İzmir-Turkey*, ss.950-958
- Yılmaz, Ö., Güngör, B. & Kaya, V. (2006), Hisse senedi fiyatları ve makroekonomik değişkenler arasındaki eşbütünleşme ve nedensellik, *İMKB Dergisi*, 9(34)

The Mediating Effect of Organizational Resilience on the Effect of Intrapreneurship on Organizational Agility

Hülya ATEŞOĞLU  ^a Harun DEMİRKAYA  ^b

^a İstanbul Gelişim University, İstanbul, Türkiye. hatesoglu@gelisim.edu.tr

^b İstanbul Arel University, İstanbul, Türkiye. harundemirkaya@hotmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational Resilience Intrapreneurship Organizational Agility Received 7 May 2025 Revised 7 October 2025 Accepted 15 October 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to examine the effect of intrapreneurship on organizational agility and the mediating role of organizational resilience in this effect. Design/methodology/approach – The sample of the study consists of individuals working in 138 IT firms operating in İstanbul. From this population, 530 people were reached and data were collected through online survey method. Results – Research findings show that intrapreneurship has a direct positive effect on organizational agility. In addition, organizational resilience was found to play a significant mediating role on this effect. Discussion – The results obtained reveal that intrapreneurship and organizational resilience are important factors in the processes of coping with uncertainties and ensuring long-term success of organizations. In this context, adopting strategies that support intrapreneurship and increase resilience in management practices is critical for increasing organizational agility and gaining competitive advantage.

1. Introduction

In the contemporary business world, characterised by rapid and complex change, organizations are compelled to adopt novel approaches to achieve competitive advantage and ensure their sustainability. In this context, the concepts of intrapreneurship and organizational agility are of particular significance in enhancing organizational adaptability to changing conditions. However, a more deeper comprehension of the interplay between these two concepts necessitates an examination of the role of organizational resilience. The concept of resilience, which primarily concerns responses to challenges (Miceli et al., 2021: 3), is a critical factor in facilitating the effective execution of intrapreneurship activities and ensuring the continuity of organizational agility.

One of the most important capabilities of businesses is considered as organizational resilience (Brown et al., 2017: 367). This concept refers to the ability of organizations to return to their previous functioning after a crisis or problematic situation and to develop characteristics that enable them to resist disruptive events. Being able to accurately anticipate potential problems (Sahebjamnia et al., 2015: 261) and having strategic plans in place for the organizational structure needed before or during these problems are among the factors that positively influence organizational resilience.

Building organizational resilience ensures that businesses are prepared for potential situations, reduces the likelihood of failure, enhances their ability to bounce back, and guarantees the continuity of business operations even under adverse conditions (Pathak & Joshi, 2020: 2399-2400).

*This article is derived from the doctoral dissertation titled "Investigation of Internal Entrepreneurship's Intermediate Role in the Context of IT Sector in the Effect of Leadership Styles on Organizational Agility and Organizational Resilience" written by Dr. Hülya ATEŞOĞLU under the supervision of Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA at the Graduate School of Postgraduate Education, Department of Business Administration, İstanbul Arel University.

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of İstanbul Arel University with the decision dated March 21, 2022, and numbered E-69396709-050.01.04-211661.

Suggested Citation

Ateşoğlu, H., Demirkaya, H. (2025). The Mediating Effect of Organisational Resilience on the Effect of Intrapreneurship on Organisational Agility, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17 (4), 2745-2762.

Antoncic and Hisrich (2003) state that the broadest definition of intrapreneurship is “*entrepreneurship within an existing organization.*” Intrapreneurship is defined by the processes of developing innovative ideas, implementing creative projects and evaluating new opportunities within the organization. These activities enable organizations to adapt to current market conditions and to assume a leading role in their sector. The successful execution of intrapreneurship processes, however, is depends on organizational flexibility, a competitive atmosphere and the encouragement of continuous learning. In this regard, organizational resilience emerges as a pivotal factor. This is because organizational resilience allows organizations to develop innovative approaches by preserving their basic structures in crisis situations and sudden changes.

When examining the use of agility in an organizational context (Munteanu, 2019: 336), it is seen that the definition of “efficient structuring of business processes and continuous improvement” is common. Organizational agility can be defined as the ability of organizations to respond quickly and effectively to changing conditions. This skill enables organizations to adapt to market dynamics and gain competitive advantage by adopting innovative approaches. The relationship between intrapreneurship and organizational agility is characterised by a bidirectional dynamic in this context: Intrapreneurship enhances agility capacity by providing organizations with an innovative vision, while agility creates an enabling environment for the execution of intrapreneurial activities. For this interaction to occur effectively, it is essential that organizations possess a resilient structure.

This study aims to evaluate the relationship between intrapreneurship and organizational agility from an organizational resilience perspective. A particularly significant contribution to the existing literature would be an examination of whether organizational resilience plays a mediating role between these two concepts. The analyses conducted in this context will guide organizations to take conscious steps in their strategic decision-making processes in terms of both innovation and resilience. The necessity to cultivate organizational resilience is further underscored to ensure the long-term sustainability of the advantages derived from intrapreneurial endeavours.

2. Literature Review

2.1. Intrapreneurship

Intrapreneurship refers to the process by which employees within an organization develop innovative projects and business ideas using existing resources and opportunities. This approach enables organizations to gain sustainable competitive advantage, adapt to rapidly changing market conditions while revealing the creative potential of employees. Intrapreneurship supports not only the individual development of employees but also increases the overall productivity and innovation capacity of the organization. In this context, encouraging intrapreneurship plays a critical role in ensuring the dynamism and innovation of modern businesses.

The concept of intrapreneurship was first defined by Pinchot (1987) and defined as “dreamers who take responsibility for creating all kinds of innovation within an organization”.

Intrapreneurship offers important gains in many ways. First of all, intrapreneurship provides flexibility to organizations and creates dynamism among employees. It is also recognized as an element that increases competitive advantage. For employees, intrapreneurship offers the opportunity to express their ideas freely and showcase their talents. For managers and leaders, it provides significant gains by increasing organizational performance. From a consumers' perspective, intrapreneurship not only ensures that demands are met, but also offers the opportunity to meet new products and services beyond expectations (Onay, 2015: 90).

Although entrepreneurial individuals are successful in acting alone, they are more likely to achieve success within the organizational structure, that is, they are more likely to succeed as intrapreneurs. Initiatives carried out by taking advantage of the organizational structure of the organization benefit both the intrapreneur and the organization. This situation contributes to organizational sustainability and creates an advantage in the competitive environment. Other benefits that increase the importance of intrapreneurship include providing advantage over competitors by creating innovation and awareness, contributing to the development of new manufacturing techniques by increasing flexibility, improving financial and other performance indicators through effective use of organizational resources (Serinkan & Arat, 2013: 63).

In this context, promoting intrapreneurship culture within the organization will strengthen employees' commitment to the organization and reduce turnover intentions. Creating an environment where employees can realize their ideas makes them feel valued and enables them to develop a long-term sense of belonging. In this way, organizations both gain competitive advantage by retaining qualified employees and achieve sustainable growth by creating an innovative and dynamic business culture. This situation provides an appealing work environment not only for existing employees but also for potential talents, which positively affects the overall performance and reputation of the organization.

2.2. Organizational Resilience

The concept of resilience, which originates from the natural sciences, has been adopted by various academic disciplines over time. Since the 1990s, it has also been used in organizational contexts. The term's interdisciplinary definitions encompass the ability to a system to recover from adverse situations. In the context of organizations, organizational resilience can be defined as an organization's ability to cope with disruptive events, to adapt quickly to changes and to show resistance in the face of challenging conditions.

In the extant literature, organizational resilience is generally defined as the potential to return to the previous situation after a distressing event or crisis, to recover or cope with minimal damage, and to provide change against new crises. In the study by Özbudak and Işık (2020: 98), organizational resilience is defined as the ability to resist and react to shocks, to act in a functional manner during this process, and to resist potential negative situations in the future by identifying the factors that fail during this process.

The ability of organizations to anticipate unexpected events, future threats and negative developments, to take measures to cope with these situations, to cope with these situations and effectively address the threats they face, and to improve themselves by learning new things from these adversities is considered both an important capability and a dynamic process. This is evidenced by the focus of organizations on continuous change, which renders them more resistant to future challenges and offers them the opportunity to transform these challenges into advantages and to continuously improve (Duchek, 2014: 156).

Organizational resilience is defined as an organization's capacity to revert to its previous state following a crisis or problematic situation and to resist destructive events (Duchek, 2014: 156). Accurately anticipating potential problems and events (Sahebjamnia et al., 2015: 261) and making strategic plans that determine what kind of changes will be required in the organizational structure before and during the crisis are among the key elements that strengthen the resilience of organizations.

In this context, organizational resilience is vital for an organization to survive in the long term and maintain its competitive strength. Organizations that adopt a proactive approach to crises and are prepared for possible threats through strategic planning not only overcome current challenges but also emerge from these processes stronger. The concept of resilience encompasses a dynamic organizational structure, facilitating expeditious adaptation to evolving circumstances. Consequently, resilience fosters the attainment of sustainable success, safeguarding against internal and external pressures.

2.3. Organizational Agility

In the context of dynamic change, organizations are required to devise novel approaches and strategies in order to maintain their operations and achieve a competitive advantage. In this context, organizational agility provides a significant advantage for organizations. Organizational agility can be defined as the capacity of an organization to respond promptly and effectively to sudden changes and developments in its internal and external environment. In light of the accelerated rate of change that characterises contemporary business environments, it is imperative for organizations to adopt an agile approach to ensure their continued viability and competitive performance.

Organizational agility is defined as the capacity of an organization to respond nimbly to external changes by demonstrating sensitivity to such shifts, leveraging technological advancements to secure a competitive edge, embracing principles of governance such as transparency, accountability, fairness, responsibility, cooperation and effective communication. It also involves creating a simple and flexible organizational culture, focusing on a customer-oriented approach and thereby providing quick solutions to organizational needs. This concept

is intricately linked to the ability to maintain high levels of motivation, commitment, merit, and morale among organizations and employees (Şen & İrge, 2021:120).

The most fundamental definition of the concept of agility is that of "maneuverability". However, this concept was subsequently adopted in the field of business, as well as in other fields, and was employed in the sense of perceiving changes in market environments and emerging opportunities, and responding quickly to these changes. The extensive utilisation of the concept of agility in business has also led to the diversification of its definitions. When examining agility in the organizational sense (Munteanu, 2019: 336), it is evident that the definition of "efficient structuring of business processes and continuous improvement" is prevalent. Other prevalent definitions encompass "continuous enhancement and triumph in unanticipated circumstances within market contexts" and "the capacity to capitalize on emerging opportunities in contexts marked by market turbulence, such as crises". The concept of "unpredictable" is identified as the primary reference point for the concept of organizational agility.

In order to utilise their internal dynamics effectively in changing environments and to meet expectations in the best way possible, organizations must act with agilely, adapt and organise their resources and competencies according to changing conditions. Organizations that demonstrate agility at every stage, from manufacturing to marketing, possess the capacity to reduce manufacturing costs, increase market share, meet customer needs, and expeditiously offer new products and services to address these needs (Koçyiğit & Akkaya, 2020: 113). Agility, which pervades the entire organizational structure, is a concept that also expresses the competitive advantage of the organization.

Organizational agility is of great importance for organizations operating in uncertain and dynamic environments. The impact of strategic agility on customer retention and innovation performance can be considered as part of organizational performance. While technology capability and internal adaptation have been demonstrated to impact Organizational performance, collaborative innovation and organizational learning have also been identified as significant factors affecting organizational performance. It is imperative to underscore the significance of technological capability and internal alignment in enhancing organizational competitiveness and performance. Furthermore, the encouragement of collaborative and participative behaviours is imperative to enhance organizational performance and augment strategic awareness. This approach is instrumental in enabling organizations to adapt to changing conditions and attain sustainable competitive advantage (Uğurlu et al., 2019: 283).

Organizational agility is defined as a process consisting of various methodologies and components (Uğurlu et al., 2019: 283). It enables consistent decision-making in achieving important goals. It also enables flexibility and the ability to respond quickly to uncertainties, continuously update strategies according to changing market conditions and turn unexpected changes into opportunities. The possession of these competencies by employees is conducive to the acquisition of significant gains for organizations, as it fosters the capacity for rapid adaptation to change among employees (Sherehiy & Karwowski, 2014: 466).

3. Methodology

3.1. Sampling and Participants

The research universe consists of employees of 138 IT companies operating in Istanbul. An online survey was sent to all companies using a census method. A total of 530 employees participated in the survey.

The demographic information of the participants is presented in Table 1.

Table 1. Demographic Characteristics of The Participants

Variable	Groups	N	%
Gender	Women	220	41,5
	Men	310	58,5
Age Groups (33,92±9,63)	25 years & below	112	21,2
	26 to 30 years	105	19,8
	31 to 35 years	90	16,9
	36 to 40 years	120	22,6

	41 years & above	103	19,5
Education status	High school & equivalent	43	8,1
	Associate degree	96	18,1
	Undergraduate	247	46,6
	Postgraduate	144	27,2
Position in the company	Employee	203	38,4
	Junior manager	90	16,9
	Middle level manager	134	25,3
	Senior manager	56	10,6
	Business owner/partner	47	8,8
Age of the company (16,69±13,48)	10 years & under	173	32,7
	11 to 20 years	266	50,2
	21 to 30 years	53	10,0
	31 to 40 years	21	3,9
	41 years & above	17	3,2
Number of company employees (632,86±2006,91)	50 people & below	112	21,2
	51 to 100 people	88	16,7
	101 to 200 people	127	23,9
	201 to 500 people	98	18,4
	501 people & above	105	19,8
Duration of work in the company (5,97±5,77)	5 years & below	284	53,6
	6 to 10 years	169	31,9
	11 years & above	77	14,5
Company's field of operation	Software	256	48,3
	Hardware	108	20,4
	Networking	69	13,0
	Support	76	14,3
	Other	21	4,0

A total of 530 employees participated in the study, of whom 41.5% were female and 58.5% were male. The participants' mean age was 33.92 years ($SD = 9.63$). Regarding age distribution, 21.2% were 25 years or younger, 19.8% were between 26–30 years, 16.9% were between 31–35 years, 22.6% were between 36–40 years, and 19.5% were 41 years or older. In terms of educational background, 8.1% of participants held a high school diploma, 18.1% had an associate degree, 46.6% held a bachelor's degree, and 27.2% had a postgraduate degree. With respect to employment status, 38.4% were non-managerial staff, 16.9% junior managers, 25.3% middle managers, 10.6% senior managers, and 8.8% business owners or partners.

The average age of the companies represented in the sample was 16.69 years ($SD = 13.48$). Of these, 32.7% were established within the last 10 years, 50.2% were 11–20 years old, 10% were 21–30 years old, 3.9% were 31–40 years old, and 3.2% had been in operation for more than 40 years. The average number of employees in these companies was 632.86 ($SD = 2006.91$). In terms of company size, 21.2% employed 50 or fewer workers, 16.7% employed 51–100, 23.9% employed 101–200, 18.4% employed 201–500, and 19.8% employed more than 500 employees.

The average tenure of participants within their companies was 5.97 years ($SD = 5.77$). When considering company longevity, 53.6% had been operating for up to five years, 31.9% between six and ten years, and 14.5% for more than 11 years. In terms of business domain, 48.3% of the firms operated in software, 20.4% in hardware, 13.0% in networking, 14.3% in support, and 4.0% in other areas.

3.2. Data Collection Procedure

In this section of the study, information is given about the methods and data collection tools followed to measure the relationship between the concepts of intrapreneurship, organizational agility and organizational resilience.

Quantitative method was adopted in the study and survey technique was used as a data collection tool. Participants were reached through online survey application. The sample consists of 530 employees working at IT companies operating in Istanbul. Data on the demographic characteristics of the participants, such as age, gender, educational status, position in the company, age of the company, number of employees in the company, length of service in the company, and field of work of the company, were also collected.

A detailed literature review was conducted to determine the data collection tools to be used in the study. While determining the data collection tools, issues such as the appropriateness of the statements to the scope of the subject and the currency of the measurement tool were taken into consideration. In order to measure the concept of organizational resilience, the scale developed by Wicker et al. (2013: 516), which measures the dimensions of durability, backup, skill and swiftness with 21 statements, was used. To measure the concept of organizational agility, the organizational agility scale developed by Sharifi and Zhang (1999) and adapted into Türkiye by Akkaya and Tabak (2018: 206), consisting of 17 statements and 4 dimensions (competence, flexibility, responsiveness and speed), was used. The intrapreneurship scale developed by Naktiyok (2004) was used to measure intrapreneurship. The scale consists of 21 questions and four dimensions: innovation, risk taking, proactivity and autonomy. The intrapreneurship, organizational resilience and organizational agility scales were prepared with a 5-point Likert scale to measure the participants' level of agreement with the statements.

In the present research, the statistical analyses were conducted using SPSS version 21.0 together with AMOS version 22.0. To assess the validity and reliability of the scales, Confirmatory Factor Analysis (CFA), item-total correlations, and Cronbach's Alpha coefficients were employed. First of all, reliability analysis was conducted to measure the reliability of the scales used and confirmatory factor analysis was conducted to measure their validity. The scales whose reliability levels were determined to be appropriate and valid in terms of structure were found to be suitable for hypothesis testing.

3.3. Measurement Tools and Scales

In this research, data were collected using three separate scales, all structured on a five-point Likert scale.

3.3.1. Intrapreneurship Scale

The confirmatory fit indices of the Intrapreneurship Scale are presented in Table 2. The initial version of the Scale comprised 21 items and 4 dimensions; however, this was subsequently reduced to 18 items and 4 dimensions.

Table 2. Model fit indexes obtained in the confirmatory factor analysis of the intrapreneurship scale

Model Fit Indexes	21 items 4 dimensions	18 items 4 dimensions
X ² /sd (p)	7,047	4,511
SRMR	0,077	0,050
GFI	0,774	0,873
NNFI	0,808	0,903
CFI	0,833	0,922
RMSEA	0,119	0,090
Correlation between factors	0,72 / 0,87	0,65 / 0,90
Factor load	0,27 / 0,87	0,52 / 0,87
Covariance link	-	m1-m2, m1-m3, m8-m9, m12-m13, m14-m15, m16-m17

As illustrated in Figure 3, the initial fit indices and factor loadings did not meet the expected thresholds. To improve the model, three items (m6, m10, m21) were removed step by step, and six covariance links were

added between items (m1–m2, m1–m3, m8–m9, m12–m13, m14–m15, m16–m17). Following these modifications, the model achieved satisfactory fit levels. Although the GFI index was slightly below 0.90, given that $SRMR \leq 0.09$, a GFI value greater than 0.85 may still be considered acceptable (Cho et al., 2020). Specifically, Figure 1 indicates $SRMR = 0.05$ and $GFI = 0.87$, suggesting that the model fit is within acceptable limits.

Table 3. Intrapreneurship confirmatory factor and reliability analysis findings

Item And Dimension	Std. β	T	R	α
Innovation				0,92
M1	0,79		0,68	
M2	0,86	23,56**	0,73	
M3	0,84	23,59**	0,70	
M4	0,87	19,69**	0,67	
M5	0,73	15,91**	0,66	
Risk Taking				0,66
M7	0,68		0,56	
M8	0,75	12,44**	0,64	
M9	0,80	13,20**	0,68	
Proactivity				0,73
M11	0,79		0,71	
M12	0,80	17,19**	0,72	
M13	0,74	15,68**	0,67	
M14	0,56	11,67**	0,54	
M15	0,52	10,58**	0,52	
Autonomy				0,91
M16	0,83		0,72	
M17	0,78	21,42**	0,63	
M18	0,84	20,70**	0,73	
M19	0,81	19,81**	0,73	
M20	0,80	19,52**	0,74	
Cronbach Alpha (α)				0,91

**p<0,01 r: Total item correlation

In the confirmatory factor analysis (CFA), the factor loadings of the 18 retained items across four dimensions varied between 0.68 and 0.87, with all t-statistics reaching significance (Table 3). The overall reliability of the scale, as measured by Cronbach's alpha, was 0.91. For the sub-dimensions, the coefficients were 0.92, 0.91, 0.73, and 0.66, respectively. Item-total correlation values ranged from 0.52 to 0.74. These results indicate that the Intrapreneurship Scale demonstrates strong validity and reliability.

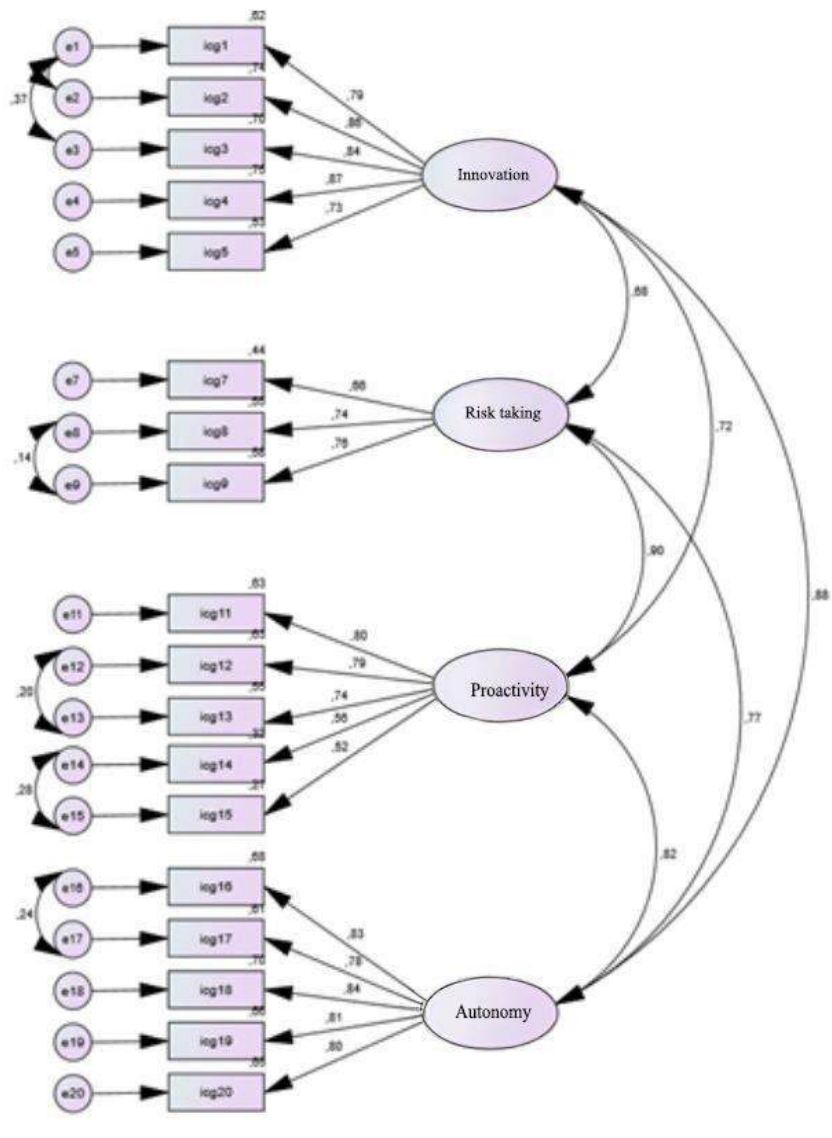


Figure 1. CFA diagram of the intrapreneurship scale

3.3.2. Organizational Agility Scale

The confirmatory fit indices of the Organizational Agility Scale, which started with 17 items and a 4-dimensional structure and was completed with 17 items and 3 dimensions, are shown in Table 4.

Table 4. Model fit indexes obtained in confirmatory factor analysis of Organizational Agility scale

Model Fit Indexes	17 items 4 dimensions	17 items 4 dimensions*	17 items 3 dimensions*
X ² /sd (p)	4,924	4,643	4,601
SRMR	0,050	0,046	0,046
GFI	0,876	0,888	0,889
NNFI	0,891	0,899	0,900
CFI	0,910	0,920	0,921
RMSEA	0,096	0,092	0,092
Correlation between factors	0,71 / 0,90	0,78 / 0,92	0,82 / 0,84
Factor load	0,60 / 0,88	0,61 / 0,85	0,61 / 0,85

Covariance link	-	m1-m2, m3-m6, m6-m8, m9-m10, m12-m13	m1-m2, m3-m6, m6-m8, m9- m10, m12-m13, m5-m12, m8- m12, m1-m14

*With covariance links.

Confirmatory factor analysis (CFA) indicated that the 17 items retained in the model loaded onto three factors, with standardized loadings ranging from 0.62 to 0.85, all of which were statistically significant (Table 5). The overall reliability of the Organizational Agility Scale was strong, with a Cronbach's alpha of 0.92. The sub-dimensions yielded alpha values of 0.90, 0.82, and 0.82, respectively. Item-total correlations varied between 0.53 and 0.75, supporting the conclusion that the scale demonstrates satisfactory validity and reliability.

Factor loadings, statistical values and item-total correlations as well as Cronbach alpha coefficients as a measure of reliability are presented in Table 5.

Table 5. Organizational Agility scale confirmatory factor analysis findings

Item and Dimension	Std. β	t	r	A
Competence and Responsiveness				0,90
M1	0,77		0,71	
M2	0,77	20,54**	0,70	
M3	0,69	14,86**	0,63	
M4	0,62	13,08**	0,53	
M5	0,62	13,13**	0,64	
M6	0,74	16,11**	0,69	
M7	0,61	1298**	0,57	
M8	0,73	15,63**	0,66	
M12	0,80	17,31**	0,72	
M13	0,79	17,23**	0,74	
M14	0,78	15,93**	0,73	
Flexibility				0,82
M9	0,80		0,73	
M10	0,79	21,22**	0,74	
M11	0,68	13,23**	0,59	
Speed				0,82
M15	0,85		0,75	
M16	0,85	21,17**	0,74	
M17	0,81	19,73**	0,73	
Cronbach Alpha (α)				0,92

**p<0,01 r: Item total correlation

Confirmatory factor analysis (CFA) revealed that the 17 items of the scale were distributed across three dimensions, with factor loadings ranging from 0.62 to 0.85; all statistical values were found to be significant (Table 5). The reliability of the overall scale was high, as indicated by a Cronbach's alpha of 0.92, while the sub-dimensions reported values of 0.90, 0.82, and 0.82. Item-total correlations ranged from 0.53 to 0.75, exceeding the 0.30 threshold. Based on these findings, the Organizational Agility Scale, consisting of 17 items and three dimensions (competence and responsiveness, flexibility, and speed), was confirmed to be both valid and reliable.

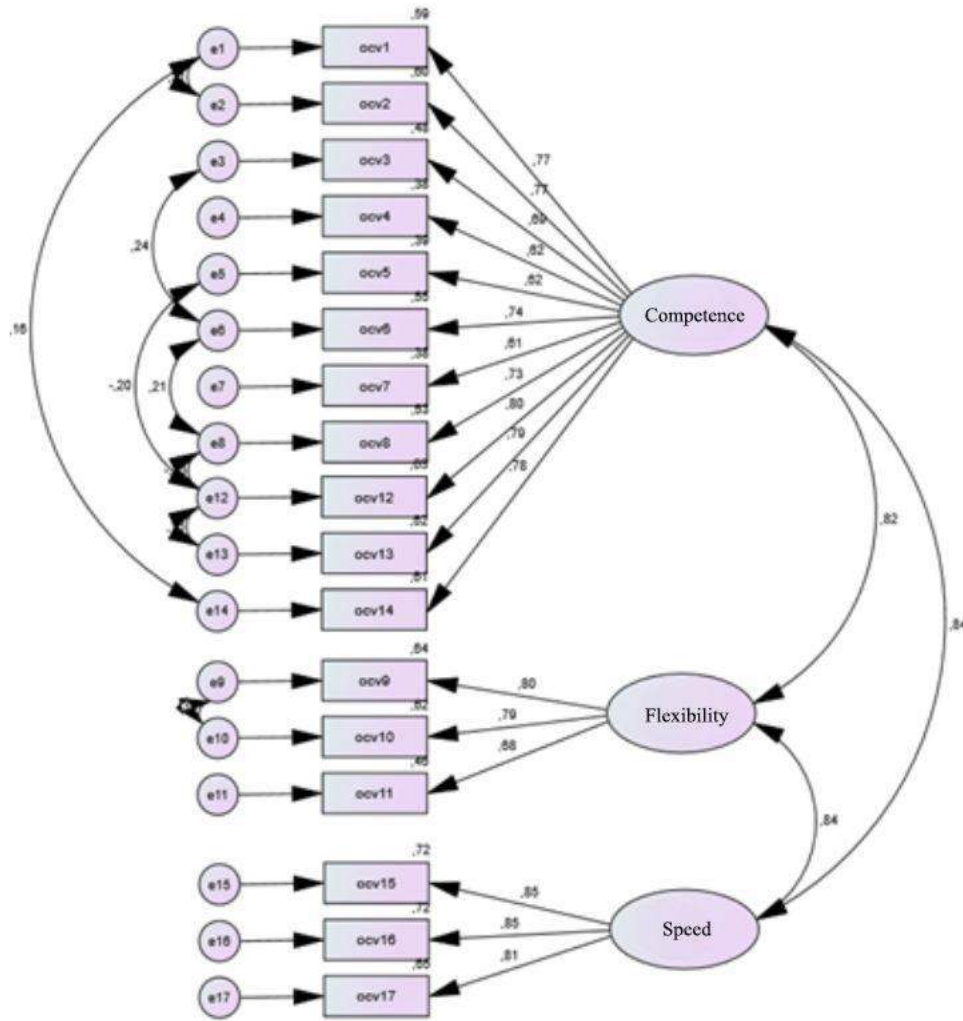


Figure 2. CFA diagram of the Organizational Agility scale

3.3.3. Organizational Resilience Scale

The confirmatory fit indices of the Organizational Resilience Scale with 21 items and 4-dimensional structure are shown in Table 6.

Table 6. Model fit indexes obtained in confirmatory factor analysis of Organizational Resilience scale

Model Fit Indexes	21 item 4 dimension	21 item 4 dimension*
X ² /sd (p)	5,919	4,882
SRMR	0,044	0,038
GFI	0,813	0,850
NNFI	0,875	0,901
CFI	0,891	0,917
RMSEA	0,107	0,095
Correlation between factors	0,79 / 0,87	0,81 / 0,86
Factor load	0,68 / 0,90	0,68 / 0,89
Covariance link	-	m1-m2, m2-m23, m7-m10, m12-m13, m14-m15, m17-m18, m20-m21

*Covariance linkages have been made

Within the scope of confirmatory factor analysis, the model fit indices and factor loadings of the items were generally found to meet the expected thresholds, with the exception of the GFI. Although the GFI value was observed to be below 0.90, the literature suggests that values above 0.85 may still reflect an acceptable level of fit when the SRMR is ≤ 0.09 (Cho et al., 2020). As shown in Chart 5, the values obtained were SRMR = 0.04 and GFI = 0.85, indicating that the GFI also falls within the acceptable range (Table 6).

The factor loadings, t values, item-total correlation and Cronbach Alpha coefficients calculated as a measure of reliability are shown in Table 7.

Table 7. Organizational Resilience scale CFA and reliability analysis findings

Item and Dimension	Std. β	T	r	A
Durability				0,93
M1	0,82		0,74	
M2	0,82	22,18**	0,74	
M3	0,89	22,92**	0,77	
M4	0,89	23,01**	0,82	
M5	0,85	21,47**	0,77	
Backup				0,88
M6	0,82		0,76	
M7	0,84	20,44**	0,75	
M8	0,68	15,58**	0,62	
M9	0,68	15,60**	0,62	
M10	0,86	21,44**	0,79	
Skill				0,86
M11	0,81		0,76	
M12	0,79	18,36**	0,74	
M13	0,85	20,35**	0,80	
M14	0,75	17,21**	0,69	
M15	0,81	19,05**	0,77	
M16	0,70	15,63**	0,65	
Swiftiness				0,93
M17	0,81		0,76	
M18	0,86	25,46**	0,78	
M19	0,86	20,89**	0,76	
M20	0,82	19,43**	0,75	
M21	0,83	19,68**	0,77	
Cronbach Alpha (α)				0,96

**p<0,01 r: Item total correlation

Within the framework of CFA, it is seen that the factor loadings in the 4 dimensions of the remaining 21 items in the analysis were between 0.68 and 0.89 and the t statistic values were significant (Table 7). The Cronbach Alpha coefficient for the scale was calculated as 0.96. These coefficients were 0.93, 0.88, 0.86 and 0.93 for the sub-dimensions, in that order. Item-total correlation coefficients ranged between 0.62 and 0.82. In this context, it was concluded that the Organizational Resilience Scale is a reliable and valid scale.

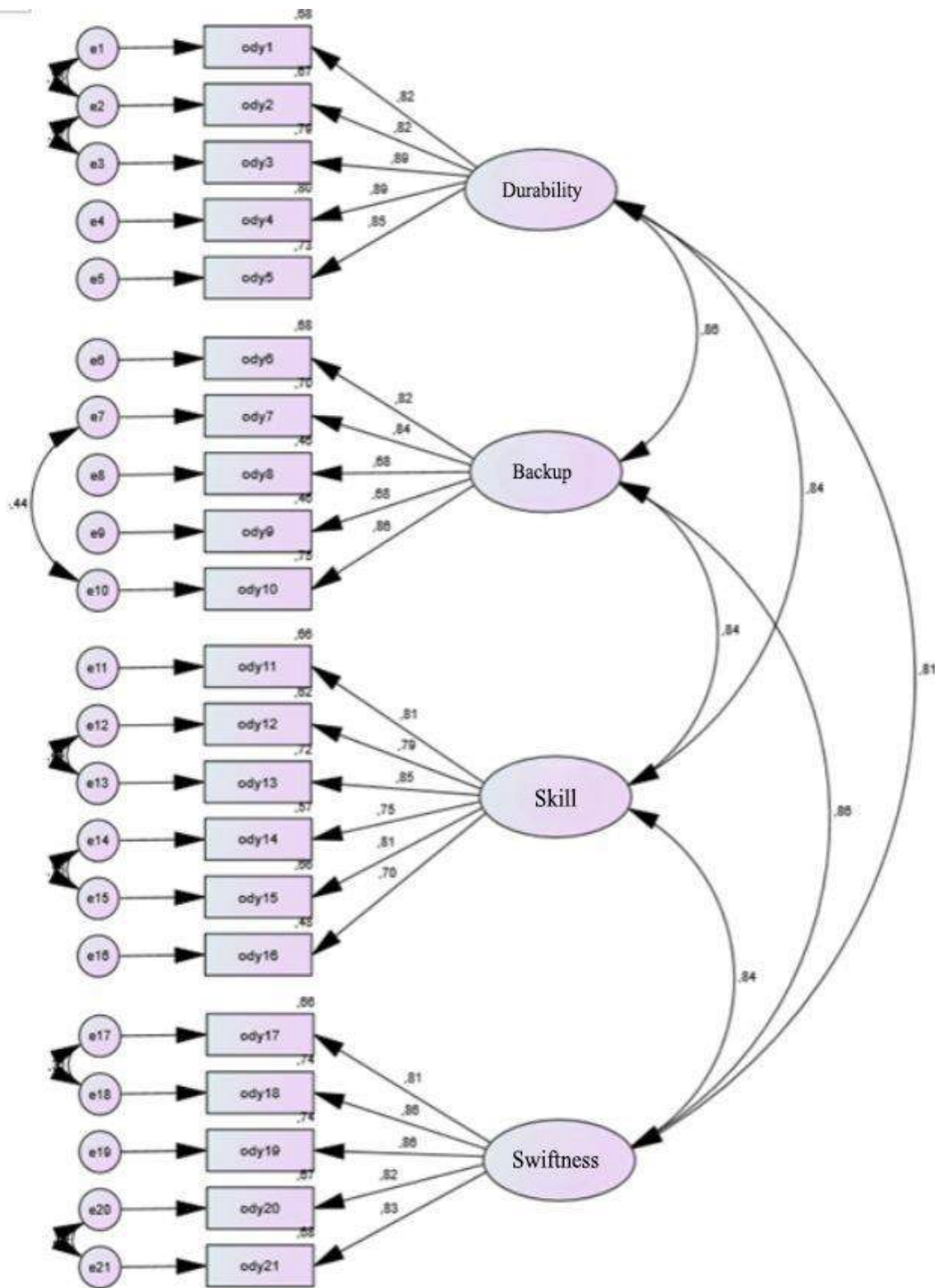


Figure 3. CFA diagram of the Organizational Resilience scale

3.4. Data Analysis Techniques

For the statistical analyses conducted in this study, confirmatory factor analysis (CFA), item-total correlations, and Cronbach's Alpha coefficients were applied to evaluate the validity and reliability of the measurement scales. In structural equation modeling, establishing model fit constitutes a fundamental prerequisite. Model adequacy is generally assessed using several indicators, including the ratio of the chi-square statistic to degrees of freedom (χ^2/df), the statistical significance of parameter estimates (t-values), fit indices based on residuals (SRMR, GFI), comparative fit indices relative to the null model (NNFI, CFI), and the root mean square error of approximation (RMSEA) (Çokluk et al., 2010). The expected threshold values for these indices are presented in Table 8.

Table 8. Model Fit Indexes

Fit Indexes	Good Fit	Perfect Fit
X ² /sd	< 5	<3
SRMR	≤0,08	<0,05
GFI	≥0,90	>0,95
NNFI	≥0,90	>0,95
CFI	≥0,90	>0,95
RMSEA	≤0,10	<0,08

Source: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010

Scale reliability was evaluated through Cronbach's Alpha coefficient, with values above 0.70 generally considered acceptable indicators of internal consistency. Item-total correlations were also examined to determine the association between each item score and the overall scale score; coefficients above 0.20 suggest that items successfully differentiate among respondents (Büyüköztürk, 2011).

Descriptive statistics regarding participants' demographic characteristics included mean, standard deviation, skewness, and kurtosis values for both the scale and its sub-dimensions. Skewness and kurtosis coefficients within the range of -1 to +1 were taken as evidence of normal distribution. Pearson's correlation coefficients were computed to identify the relationships between total and sub-dimension scores. Furthermore, to investigate the mediating role of Organizational resilience in the relationship between intrapreneurship and Organizational agility, a path analysis was performed within the structural equation modeling (SEM) framework. All statistical tests were conducted at the 5% significance level.

4. Findings

4.1. Descriptive Statistics

Descriptive statistics for the scale scores are presented in Table 9.

Table 9. Descriptive statistics of scale scores

Scale	Size	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	S ¹ .	K ¹ .
INTRAPRENEURSHIP	Innovation	430	1,00	5,00	4,19	0,76	-0,32	0,06
	Risk Taking	430	1,00	5,00	3,77	0,79	-0,46	0,69
	Proactivity	430	1,00	5,00	3,82	0,72	0,54	0,09
	Autonomy	430	1,00	5,00	4,09	0,78	-0,13	-0,24
	TOTAL	430	1,00	5,00	3,97	0,65	0,28	0,32
ORGANIZATIONAL AGILITY	Competence/ Responsiveness	430	1,00	5,00	3,99	0,77	-0,14	0,26
	Flexibility	430	1,00	5,00	3,73	0,93	-0,82	0,59
	Speed	430	1,00	5,00	3,88	0,86	0,21	-0,49
	TOTAL	430	1,00	5,00	3,87	0,77	0,17	0,11
ORGANIZATIONAL RESILIENCE	Durability	430	1,00	5,00	4,17	0,81	-0,30	-0,43
	Backup	430	1,00	5,00	4,05	0,74	0,07	0,00
	Skill	430	1,00	5,00	4,04	0,75	0,05	-0,33
	Swiftness	430	1,00	5,00	4,07	0,73	0,11	-0,30
	TOTAL	430	1,00	5,00	4,08	0,69	-0,02	0,00

S.: Skewness K: Kurtosis ¹: After logarithmic transformation

According to Table 9, it is determined that the intrapreneurial behaviour of the employees participating in the research is at a high level (3.97±0.65); the highest intrapreneurial behaviours are innovation (4.19±0.76) and autonomy (4.09±0.78), ordered.

According to Table 9, it is noted that the perception level of the employees participating in the research regarding the agility of the organization (3.87 ± 0.77) is very positive; the highest perceived agility dimension is competence/responsiveness (3.99 ± 0.77) and the lowest perceived agility dimension is flexibility (3.73 ± 0.93).

According to Table 9, it was found that the perception level of the employees participating in the research regarding the resilience of the organization (4.08 ± 0.69) is highly positive; the highest perceived resilience dimension is durability (4.17 ± 0.81).

4.2. Correlation and Relationship Analyses

Table 10 shows the results of Pearson correlation analysis between the scale scores.

Table 10. The relationship between variables

Scale and Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Innovation	1	0,56 **	0,60 **	0,78 **	0,83 **	0,60 **	0,53 **	0,54 **	0,60 **	0,66 **	0,57 **	0,61 **	0,60 **	0,67 **
2.Risk Taking		1	0,69 **	0,59 **	0,83 **	0,42 **	0,34 **	0,39 **	0,41 **	0,47 **	0,37 **	0,42 **	0,46 **	0,47 **
3.Proactivity			1	0,67 **	0,88 **	0,50 **	0,36 **	0,40 **	0,46 **	0,46 **	0,44 **	0,45 **	0,46 **	0,49 **
4.Autonomy				1	0,88 **	0,59 **	0,44 **	0,49 **	0,55 **	0,63 **	0,59 **	0,57 **	0,59 **	0,65 **
5.INTRAPRENEURSHIP					1	0,61 **	0,47 **	0,52 **	0,58 **	0,63 **	0,56 **	0,59 **	0,61 **	0,66 **
6.Competence/Responsiveness						1	0,68 **	0,75 **	0,90 **	0,75 **	0,76 **	0,76 **	0,74 **	0,83 **
7.Flexibility							1	0,67 **	0,87 **	0,52 **	0,55 **	0,55 **	0,57 **	0,60 **
8.Speed								1	0,90 **	0,62 **	0,63 **	0,63 **	0,69 **	0,71 **
9.ORGANIZATIONAL AGILITY									1	0,69 **	0,71 **	0,71 **	0,74 **	0,79 **
10.Durability										1	0,77 **	0,77 **	0,74 **	0,90 **
11.Backup											1	0,80 **	0,80 **	0,92 **
12.Skill												1	0,79 **	0,92 **
13.Swiftness													1	0,91 **
14.ORGANIZATIONAL RESILIENCE														1

**p<0,01

There is a positive and significant relationship between the innovation ($r=0.60$; $p<0.05$), risk-taking ($r=0.41$; $p<0.05$), proactivity ($r=0.46$; $p<0.05$), autonomy ($r=0.55$; $p<0.05$) and intrapreneurship ($r=0.58$; $p<0.05$) scores and the organizational agility perception score.

there is a positive and significant relationship between the innovation ($r=0.67$; $p<0.05$), risk-taking ($r=0.47$; $p<0.05$), proactivity ($r=0.49$; $p<0.05$), autonomy ($r=0.65$; $p<0.05$) and intrapreneurship ($r=0.66$; $p<0.05$) scores and the organizational agility perception score.

There is a positive and significant relationship between competence/responsiveness ($r=0.83$; $p<0.05$), flexibility ($r=0.60$; $p<0.05$), speed ($r=0.71$; $p<0.05$) and organizational durability ($r=0.79$; $p<0.05$) perceptions and organizational resilience perceptions.

4.3. Structural Model and Hypothesis Testing

In the model to be tested, the independent variable is 'intrapreneurship', the dependent variable is 'Organizational agility' and the mediating variable is 'Organizational resilience' (Figure 4).

Baron and Kenny (1986) state that the following four conditions must be met for the mediation relationship to exist. It is important to consider the first three as independent models.

- 1) The exogenous variable should have a statistically significant effect on the endogenous variable (path c).
- 2) The exogenous variable should have a statistically significant effect on the mediating variable (path a).
- 3) The mediating variable should have a significant effect on the endogenous variable (path b).
- 4) To determine that the mediator variable mediates the relationship between the exogenous and endogenous variables, it must be determined that the exogenous variable is controlled by the mediator variable.

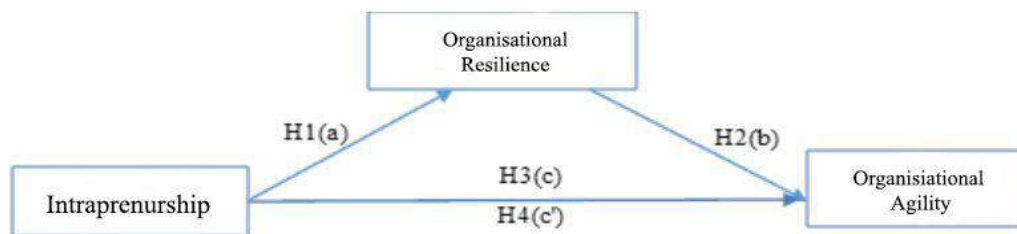


Figure 4. Research Model

The hypotheses of the research model are constructed as follows:

H1 (path a): Intrapreneurship has a significant effect on organizational resilience.

H1 (path b): Organizational resilience has a significant effect on organizational agility.

H3 (path c): Intrapreneurship has a significant effect on organizational agility.

H4 (path c'): Organizational resilience has a mediating role in the relationship between intrapreneurship and organizational agility. With the mediating effect of organizational resilience, the effect of intrapreneurship on organizational agility changes significantly.

Table 11 shows the analysis results of the model test with mediating variables.

Table 11. Findings related to the research model

Independent Variable	Path	Dependent Variable	H	B	t	p	R2
Intrapreneurship	⊗	Organizational Resilience	H1 (a)	0,76	15,91	0,000	0,571
X2/sd=3,557	SRMR=0,027	GFI=0,966	NNFI=0,974	CFI=0,983	RMSEA=0,077		
Organizational Resilience	⊗	Organizational Agility	H2 (b)	0,90	22,55	0,000	0,808
X2/sd=3,575	SRMR=0,023	GFI=0,969	NNFI=0,979	CFI=0,987	RMSEA=0,077		
Intrapreneurship	⊗	Organizational Agility	H5 (c)	0,72	15,10	0,000	0,519
X2/sd=3,147	SRMR=0,024	GFI=0,974	NNFI=0,976	CFI=0,986	RMSEA=0,071		

Independent Variable	Path	Dependent Variable	H	Mediator Variable	DE	ST	R2DE
Intrapreneurship	@	Organizational Agility	H4 (c')	Organizational Resilience	0,634	3,824**	0,167
X2/sd=3,459		SRMR=0,028	GFI=0,946	NNFI=0,966	CFI=0,975	RMSEA=0,076	

*: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$ DE: Indirect effect size ST: Sobel Test statistic R2DE: Variance change due to indirect effect

H1 (path a) Acceptance: Intrapreneurship has a statistically significant effect on organizational resilience ($\beta=0.76$; $t=15.91$; $p < 0.05$).

H2 (path b) Acceptance: Organizational resilience has a statistically significant effect on organizational agility ($\beta=0.90$; $t=22.55$; $p < 0.05$).

H3 (path c) Acceptance: Intrapreneurship has a statistically significant effect on organizational agility ($\beta=0.72$; $t=15.10$; $p < 0.05$).

H4 (path c') Acceptance: Organizational resilience has a full mediating role in the relationship between intrapreneurship and organizational agility ($ST=3.82$; $p < 0.05$). The effect of intrapreneurship on organizational agility shows a significant change through organizational resilience and this change is 17% ($R^2=0.167$).

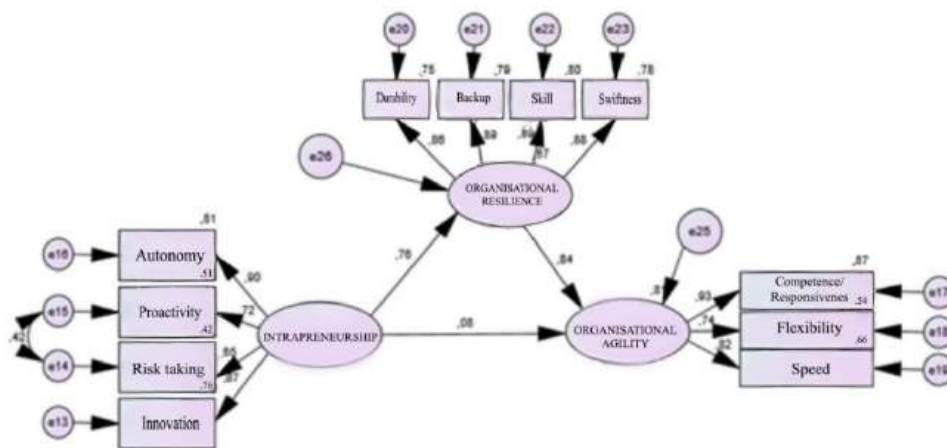


Figure 5. Path model diagram of the mediating effect of Organizational resilience

4. Conclusion and Discussion

The business world, with its increasing competition, uncertainty and complexity, requires organizations to maximise their resilience and agility. Organizations need to continuously increase their levels of resilience and agility in order to adapt at the same pace to rapidly changing conditions, to seize opportunities and mitigate threats.

By fostering intrapreneurship, firms motivate employees to engage in creative thinking and generate innovative approaches. This type of organizational climate contributes to resilience, both individually and collectively. Encouraging intrapreneurial initiatives strengthens organizational adaptability, which in turn promotes greater agility.

Studies show that intrapreneurship increases organizational resilience and also has a positive impact on organizational agility. By approaching problems from different angles, intrapreneurs develop innovative solutions and increase their ability to manage risk. Organizational resilience enables organizations to increase their agility by enhancing the benefits of intrapreneurship. Resilient organizations can respond more flexibly to uncertainty, make strategic decisions faster and adapt more quickly to changing conditions.

In conclusion, the relationship between intrapreneurship and organizational resilience plays a crucial role in the development of organizational agility. Encouraging intrapreneurship not only promotes innovative thinking, but also enhances organizational resilience, allowing them to improve their agility. When organizations design their strategies with these dynamics in mind, they have the opportunity to be more successful in uncertain and complex business environments. Increased levels of intrapreneurship and resilience together will enable organizations to both address current challenges and evaluate future opportunities more effectively. In this context, intrapreneurship becomes not only a competitive advantage, but also an indispensable variable for sustainable success.

The findings from this study are consistent with the literature indicating that internal entrepreneurship enhances organizational agility and resilience. Indeed, Loh and Tan (2025) found in their study on SMEs that agility and internal integration increase organizational resilience and thus play an important role in the post-crisis recovery processes of businesses. Similarly, Musa and Enggarsyah (2024) found that organizational creativity enhances resilience, while organizational agility is more closely related to competitive advantage. These findings show that in variable and uncertain environments, these two elements play a complementary role in both helping businesses gain resilience and maintain their competitive position.

This research contributes to theoretical literature and provides guidance to practitioners by revealing the impact of intrapreneurship on organizational agility through organizational resilience. From a theoretical perspective, the study presents an integrated framework that explains the dynamic relationship between the concepts of intrapreneurship, resilience, and agility. This allows for a better understanding of the effects of these concepts on organizational performance, especially during periods of crisis, uncertainty, and change.

From a practical perspective, it is important for managers to encourage intrapreneurship behaviors, enable employees to develop innovative ideas, and create an organizational climate that is open to learning from mistakes. Additionally, it is critical for organizations to invest in strategies that will increase their resilience capacity, thereby maintaining or improving their agility. Such approaches will enable organizations not only to survive during times of crisis but also to gain a competitive advantage.

References

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Adaptation of the Organizational Agility Scale into Turkish: A validity and reliability study. *Journal of Work and Human Resources*, 5(2), 185-206.
- Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 7-24.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 14. Baskı, Ankara: PEGEM Akademi.
- Brown, N.A., Rovins, J.E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring Disaster Resilience within the Hotel Sector: A systematic Review of Literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 22: 362-370.
- Cho, G., Hwang, H., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2020). Cutoff Criteria for Overall Model Fit Indexes in Generalized Structured Component Analysis. *Journal of Marketing Analytics*, 8, 189-202.
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G., & Büyüköztürk Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi. p.275-85.
- Duchek, S. (2014). Enhancing Absorptive Capacity for Innovation and Change: The Role of Structural Determinants. *Journal of Change Management*. 15(2): 142-160.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of Organizational flexibility in Organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.

- Loh, H. S., & Tan, J. (2025). Agility and internal integration as a catalyst to the organizational recovery in SMEs: The mediating role of resilience. *Benchmarking: An International Journal*, 32(3), 891–912. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2022-0185>.
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M.P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*. 13(4): 1-17.
- Munteanu, A. I. (2019). Modern Manufacturing Processes for SMEs: Lean, Flexible, Agile, Leagile, Green, and Sustainable. In *International Symposium in Management Innovation for Sustainable Management and Entrepreneurship* (pp. 679-692). Springer, Cham.
- Musa, H., & Enggarsyah, E. (2024). Absorptive Capacity, Organizational Creativity, Organizational Agility, Organizational Resilience and Competitive Advantage in Disruptive Environments. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 297–314. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0265>.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pathak, D., & Joshi, G. (2020). Impact of Psychological Capital and Life Satisfaction on Organizational Resilience During COVID-19: Indian Tourism Insights. *Current Issues in Tourism*. 24(17): 2398-2415.
- Onay, M. (2015). "İç Girişimcilik". E. Kaygın ve B. Güven (Ed.). *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular* içinde. İstanbul: Siyah İnci Akademi, 87-191.
- Özbudak, E.Ç., & Işık, İ. (2020). Örgütsel Travmalar: Beyaz Yakalı Çalışanlarda Algılanan Travma Riski ve Örgütsel Dayanıklılık ile İlişkisi. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry & Psychology*. 2(2): 97-107.
- Pinchot, G. (1987), 'Innovation Through Intrapreneuring', *Research Management*, 30 (2), March-April.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S.A., & Mansouri, S. (2015). Integrated Business Continuity and Disaster Recovery Planning: Towards Organizational Resilience. *European Journal of Operational Research*. 242(1): 261-273.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Şen, E., & İrge, N. T. (2021). Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Serinkan, C., & Arat G. (2013), *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93106.
- Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525.

Avukatlarda Mesleki İmaj Algısının Kronik Yorgunluk Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü

The Effect of Professional Image Perception on Chronic Fatigue in Lawyers: The Role of Psychological Resilience

Ülke Hilal ÇELİK ^a Songül KARACA AYDIN ^b

^a Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzurum, Türkiye. ulke.celik@atauni.edu.tr

^b Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzurum, Türkiye. songulkaraca.aydin@atauni.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Mesleki İmaj Kronik Yorgunluk Psikolojik Dayanıklılık Gönderilme Tarihi 1 Ekim 2023 Revizyon Tarihi 7 Ekim 2025 Kabul Tarihi 15 Ekim 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı avukatların mesleki imaj algılarının kronik yorgunluk düzeylerini ne ölçüde etkilediğinin ve böyle bir etkide avukatların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin nasıl bir rolü olduğunu tespit edilmesidir. Yöntem – Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde araştırmaya konu olan değişkenlere ilişkin ilgili yazın taraması gerçekleştirilmiş ve değişkenlerin teorik temelleri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise; Erzurum Barosu'na bağlı 261 avukattan anket yöntemi ile elde edilen veriler, SPSS 26.0 ve AMOS 24 programlarında istatistiki analizlere tabi tutulmuş ve ilgili yazın çerçevesinde tasarlanan araştırma modeli test edilmiştir. Bulgular – Analiz sonuçları doğrultusunda yapısal modele ilişkin uyum değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir. Yapısal modele ilişkin aracılık etkisi ise Bootstrap yöntemi doğrultusunda ele alınmış ve avukatların mesleki imaj algılarının kronik yorgunluk düzeylerini azaltırken bu etkiye psikolojik dayanıklılığın aracılık ettiği ve bu aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tartışma – Avukatların kronik yorgunluklarıyla başa çıkabilmesinde mesleki imaj algılarının psikolojik dayanıklılık aracılığıyla desteklenmesinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Professional Image Chronic Fatigue Resilience Received 1 October 2023 Revised 7 October 2025 Accepted 15 October 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of this study is to determine to what extent lawyers' perceptions of professional image affect their chronic fatigue levels and what role lawyers' psychological resilience levels play in such an effect. Design/methodology/approach – In the first part of the study, the relevant literature on the variables subject to the research was reviewed and the theoretical foundations of the variables were discussed. In the second part of the study, the data obtained from 261 lawyers affiliated to Erzurum Bar Association through the questionnaire method were subjected to statistical analysis in SPSS 26.0 and AMOS 24 programs, and the research model designed within the framework of the relevant literature was tested. Results – In line with the results of the analysis, it was determined that the fit values for the structural model were at an acceptable level. The mediation effect related to the structural model was examined in line with the Bootstrap method. It was concluded that while the perception of professional image of lawyers decreases the level of chronic fatigue, this effect was mediated by psychological resilience and was significant ($p<0.001$). Discussion – It was found that it is important to support lawyers' perceptions of professional image through psychological resilience in coping with their chronic fatigue.

*Bu çalışma, Songül Karaca Aydın'ın Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, Dr. Öğr. Üyesi Ülke Hilal Çelik'in Danışmanlığında hazırlanmış olduğu "Avukatlarda Mesleki İmaj Algısının Kronik Yorgunluk Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından 30.12.2021 tarihli E-88656144-000-2100362215 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Çelik, Ü.H., Karaca Aydın, S. (2025). Avukatlarda Mesleki İmaj Algısının Kronik Yorgunluk Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2763-2777.

1. Giriş

Meslek bireyin kendini ve dünyayı algılayışı açısından bir mihenk taşıdır. İnsanları sosyal hayatın bir parçası haline getiren meslek, bireylerin toplum içinde varlık göstermelerine ve tüm ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan en önemli araçtır. İnsanların icra edilen mesleklere karşı farklı bakış açıları olabildiği gibi toplumların da mesleklerle ilgili zamanla değişim gösterebilen algıları bulunabilmektedir. Bu algılayış biçimlerini açıklayan en genel kavram ise meslek imajıdır. Kültürel, sosyal, mali açıdan bir mesleği icra edenlerin mesleki imajı, yapılan mesleğin kendine has özellikleri, ölçüsü, öğeleri, kuralları ve sosyal ilişkileri de yeniden şekillenmekte ve değişim göstermektedir. İnsanların yapmış oldukları meslekler, hayata bakış açılarını maddi ve manevi iyi oluşlarını etkilemektedir. Çünkü insanlar için, yaptığı mesleğin diğer insanlar tarafından nasıl algılandığı oldukça önemlidir. Nitekim mesleki başarının, çalışanların işlerine dair bilgi ve beceri düzeyleri kadar mesleki imajlarına da bağlı olduğu tespit edilmiştir (Bağçeci, Çetin ve Ünsal, 2013). Bu bakımdan çalışanların işlerinden ve iş ortamlarından ne kadar memnun oldukları, işlerine bağlılıkları, olumlu bir performans sergileyebilmeleri ve en önemlisi iş stresleri ile baş edebilmeleri açısından mesleki imajın önemli bir belirleyici olacağı ifade edilebilecektir. Mevcut araştırma mesleki imaj algısının, mesleğin olumsuz yanlarının bir sonucu olan kronik yorgunluğu ve söz konusu olumsuzluklar ile mücadele etmede önemli bir kaynak olan psikolojik dayanıklılığı ne ölçüde etkileyeceği üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temeli Kaynakları Koruma Teorisi'ne (Conservation of Resources – COR) dayandırılmaktadır (Hobfoll, 1989). Bu teoriye göre bireyler, sahip oldukları değerli kaynakları (statü, özsaygı, sosyal destek gibi) korumaya, arttırmaya ve kayıplardan kaçınmaya yönelik bir güdüye sahiptir. Kaynakların kaybedilmesi veya kaybedilme ihtimali birey üzerinde stres yaratmaktadır. Bu nedenle bireyin kaynaklarının korunması ve artırılması, bireyin psikolojik iyilik halini destekleyecektir. Bu bağlamda, mesleki imaj algısı birey için önemli bir sosyal ve sembolik kaynağı temsil etmektedir. Avukatlık mesleğinin toplumdaki statüsünün düşük algılanması, bireyin bu kaynağı tehdit altında görmesine yol açabilir. COR teorisine göre, böyle bir kayıp ya da kayıp tehdidi, bireyin tükenmişlik yaşamasına ve kronik yorgunluğunun artmasına neden olabilecektir.. Diğer yandan, bireyin sahip olduğu psikolojik dayanıklılık gibi içsel kaynaklar, bu olumsuz süreci hafifletmeye yardımcı olabilecektir.

Araştırma evrenini ise yüksek ölçüde iş stresi içeren bir mesleği icra eden avukatlar oluşturmaktadır. Avukatlık, antik Yunan ve Roma İmparatorluğu'ndan bugüne kadar toplum tarafından saygın bir meslek olarak kabulmektedir (Yılmaz, 1995: 194). İnsanların hukuki sorunlarını yasalara uygun bir şekilde çözüme kavuşturmasını sağlayan ve onları temsil eden avukatlar bu görevi yerine getirirken elbette mesleğin gerekliliklerinden doğan bir iş stresi ile de başetmeye çalışmaktadır. Bu bakımdan insan iletişimin ve etkileşimin yüksek olduğu, duygusal ve bilişsel süreçleri içine alan avukatlığın araştırma bağlamında değerlendirilmesinin ilgili alan yazınına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Avukatlık mesleğini icra eden kişilerin kariyer anlayışlarıyla bağlantılı olarak yaşadıkları toplum içindeki mesleki imajlarını koruma çabası birçok psikolojik süreci de beraberinde yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Avukatlar mesleklerinin gereklerini yerine getirirken aynı zamanda müvekkillerinin memnuniyeti için duygusal bir performans sergilemektedirler. Avukatlar mesleklerini icra ederken mesleğine yönelik bazen kişisel olarak bazen de toplumsal bakışın etkisiyle olumsuz algılar oluşturabilir ve psikolojik ve fizyolojik anlamda birçok faktörden etkilenebilirler. Dolayısıyla bireysel olarak mesleklerine genel anlamda ise topluma yönelik tutumlar geliştirebilirler. Toplumda son derece önemli olan avukatlık mesleğini icra edenlerin mesleklerine yönelik algıları yönetirken mesleki imaj algılarını şekillendirdiği bunu gerçekleştirirken hem ruhsal hem de bedensel anlamda emek gösterdiklerini söylemek mümkündür. Avukatlık mesleği; hukuk sistemi içinde yer aldığı konumu, bireylerin çıkarlarının savunucusu olarak adaletin tesis edilmesindeki görevi, hukukun uygulanmasında yargı organlarına yardımcı olması ve demokratik hukuk devletinde, adil yargılanma hakkının gereği olan savunma hakkının korunmasındaki görevleri nedeniyle toplum açısından önemli bir konuma sahiptir (Kayhan, 2010). Bu sayılan özellikleri nedeniyle avukatlık mesleğinin iyileştirilmesi ve avukatın da özenle yetiştirilmesi gerekir. Toplum açısından ne kadar önemli bir görev yaptığı tartışmasız olan avukatlar, yüklendikleri görevleri, bu görevin önemine yakışır bir şekilde özen, doğruluk ve onur içinde yerine getirmek ve avukatlık unvanının gerektirdiği saygı ve güvene yakışır bir şekilde hareket etmekle yükümlüdürler (Çelik, 2007). Bu bakımdan; avukatlık mesleğinin bir gereği olarak mesleki imajlarına ilişkin algı onların psikolojik dayanıklılık ve kronik yorgunluk gibi psikolojik ve duygusal birçok unsur üzerinde de belirleyici olması öngörülmektedir.

Bu kapsamda mevcut araştırma; avukatlık gibi toplum nazarında önemli bir imaja sahip meslek gurubunu üyelerinin, mesleki zorluklar nedeni ile yaşayabilecekleri kronik yorgunlukla nasıl baş ettiklerini, bu süreci mesleklerine ilişkin imaj algılarının ne kadar etkilediği ve sahip oldukları psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ilgili süreci ne ölçüde desteklediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda söz konusu kavramların birbirleri ile ilişkileri ilgili alan yazını doğrultusunda öngörülmüş ve bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modelini test etmek için ise araştırma evrenini oluşturan Erzurum İli Barosu'na kayıtlı avukatlar ile yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma modeline ilişkin teorik alt yapı ve modelin testine ilişkin gerçekleştirilen analizler sırası ile sunulmaktadır.

2. Teorik Çerçeve

Bireylerin sahip oldukları meslekler toplumdaki statülerini, itibarları ve ekonomik refahlarını belirleyen önemli unsurlardır. Meslek, insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için belli bir ücret karşılığı profesyonel seviyede yaptıkları iş veyahut eylem olarak tanımlanmaktadır (Dereli, 2015: 8). Ancak ekonomik getirisinin yanı sıra bireyler aynı zamanda icra ettikleri mesleğin hem kendileri için hem de diğerleri için manevi bir değer yaratmasını da anlamlı bulmaktadırlar. Bu nedenle bireylerin tüm kaynakları ile kendilerini mesleklerine adayabilmeleri için temel motivasyonları takdir ve değer görme olabilmektedir. Bu bakımdan mesleki imajın bireylerin motivasyonu, tatmini ve iyi oluşları üzerinde önemli bir belirleyici olabileceği düşünülmektedir. Esasen bütün mesleklerin kendine has özellikleri, standartları, kriterleri, kuralları ve toplumla ilişkili yönleri bulunur. Toplumun yapılan mesleğe karşı olan algısı o mesleğin, mesleki imajını oluşturur (Ateş, 2012:3-18). İnsanlar bir meslek mensubuyla karşılaştıklarında o kişinin mesleği yapan diğer kişilerin özelliklerini de taşıdığını düşünerek, mesleki genelleme yapma eğiliminde olmaktadır. Söz konusu genellemeler ise; meslek hakkında insanların aklında bir imaj oluşmaktadır. Bu sebeple meslek imajı; bir meslek hakkında bireylerin sahip olduğu inançlar ve düşünceler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2018:17-21). Meslek imajı hakkında bir başka tanım ise; *“bireyin içinde yaşanılan kültürel ortam ve sahip olunan önyargılar gibi kanallar vasıtasıyla elde ettiği verilerle mesleği değerlendirmesi, yorumlaması sonucu, bireyin zihninde yavaş yavaş ve birikimsel olarak biçimlenen mesleğe yönelik imgeler, algılar bütünü”* olarak tanımlanmıştır (Gök ve Derin, 2014: 135). Bu tanımlamalar ışığında mesleki imajın şekillenmesinde, yapılan mesleğin toplumda bireylere sağladığı itibar ve mevki, mesleği uygulayanların bireysel özellikleri ve davranışlarının da etkili olduğu görülmektedir. Taşıdığı anlam ve önemle mesleki imaj olgusu, günümüzde birçok araştırmacının ilgi odağı haline gelmiştir. İlgili yazın incelendiğinde ağırlıklı olarak kavramın kamusal alan çerçevesinde ele alındığı, örgüt yönetim stratejilerini belirlemede ve hizmet sektörü gibi birçok alanda da çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak toplum nazarında önemli olarak görülen ve çok eski bir meslek olan avukatlığın ilgili alan yazınında yeterli ölçüde ele alınmadığı gözlemlenmiştir. Bu bakımdan mevcut araştırma alan yazına katkı sağlamak amacı ile avukatlık mesleği odağında araştırma modelini ele alacaktır.

Uzun bir tarihi geçmişi olan avukatlık mesleğinin tarihsel süreç içinde birçok tanımı yapılmıştır. *“avukat”* kelimesi, Yunanca kökenli bir kelime olup, Antik Yunanca'da *“ayrıcıklı, güzel konuşan”* anlamlarına gelmektedir. Türk Dil Kurumunun (TDK) yapmış olduğu tanımlamaya göre avukat; *“Hak ve yasa işlerinde isteyenlere yol göstermeyi, mahkemelerde, devlet dairelerinde başkalarının hakkını aramayı, korumayı meslek edinen ve bunun için yasanın gerektirdiği şartları taşıyan kimse”*dir (sozluk.gov.tr). 1136 sayılı Avukatlık kanununun 1. Maddesinde yapılan değişiklikle *“yargı erkinin kurucu unsuru”* olarak, 2. Maddesindeyse *“Her türlü hukukî sorun ve anlaşmazlıkların, adâlet ve hakkaniyete uygun olarak çözümlenmesi ve genellikle hukuk kurallarının tam olarak uygulanması hususunda, yargı organları ve hakemlerle resmi ve özel kişi, kurul ve kurumlara yardım etmek amaçlarıyla, hukukî bilgi ve tecrübelerini, adâletin hizmetine ve kişilerin yararlanmasına tahsis ederek kamu hizmeti gören serbest meslek mensubu kişi”* olarak tanımlanmaktadır (mevzuat.gov.tr). Avukatlık mesleği, toplumun her türden hukuksal anlaşmazlıklarına hukuk kuralları çerçevesinde adil bir şekilde çözüm bulmayı amaçlamaktadır. Yargı işlerinin doğru bir şekilde gerçekleşmesinde mesleği icra edenler, adalet hizmetlerinin tam ve doğru bir şekilde yürütülmesine yardım ederek asli vazifelerini yerine getirerek hukuk sisteminin gelişmesine ve işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadırlar. Tüm uygar toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de adalet ilkesinin giderek önem kazanması ve hukuka uygun adilane yargılamanın yapılabilmesi için avukatlık mesleği büyük değer taşımaktadır. Avukatların, bireylerin ve toplumun hak ve adalet arayışları noktasındaki etkisi düşünüldüğünde avukatlık mesleğinin imajı manevi unsurlara dayandırılmaktadır. Dolayısıyla toplum nazarında kutsallık tartışması sebebiyle oldukça önemli bir meslektir. Bu bakımdan avukatlar meslekleri icra ederken manevi ve psikolojik kaynaklarını da kullanmaktadır. Ancak bu durum

zamanla fiziksel, duygusal, bilişsel ve psikolojik olarak yorgunluk yaşamalarına neden olabilmekte ve yoğun stresin de etkisiyle söz konusu yorgunluk kronikleşebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2008).

Modern çağda ve özellikle iş yaşamında sıkça rastlanılan rahatsızlıklarından biri olan kronik yorgunluk yoğun strese maruz kalma ile yakından ilişkilidir (Özdemir ve Arık, 2009). Stresli durumlar hem fiziksel rahatsızlıkların hem de psikolojik hastalıkların sebeplerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kronik yorgunluk kavramı, toplumun yaygın şikâyeti haline gelmiş ve ortaya çıkma sebepleri net olarak henüz anlaşılamamıştır (Çevik vd., 2003:19)

Yorgunluk belirtileri insanlık tarihinin en başından beri görülse de kronik yorgunluk 1950'li yıllarda ilk olarak ortaya atılan bir terim olmuştur. 1961 yılında ilk tanımlama yapılmış ve sonrasında devam eden çalışmalarla 1980 yılında "Kronik Yorgunluk Sendromu" ismini almıştır (Kurç, 2021:6). 1869 yılında nörolog George Beard tarafından; sinir sisteminin zorlanması sonucu ortaya çıkan fiziksel ve ruhsal yorgunluk olduğu rahatsızlık olarak tanımlanmış ve "Neuroastenia" terimi kullanmıştır. Baş ve bedende sebepsiz ağrıların varlığı, uykusuzluk, hazımsızlık, çarpıntı ve ateşlenme gibi belirtilerin olduğu rahatsızlık o dönemde "Amerikan Sinirliliği" olarak adlandırılmış ve zamanla psikanalitik bakış açısının etkisiyle daha çok ruhsal kökenli bir hastalık olabileceği düşünülmüş, çalışmalar bu yönde devam etmiştir (Fidaner, 1999: 262). Kronik yorgunluk, sebebi açıklanamayan ve en az 6 ay süren yorgunlukla birlikte, uyku bozukluğu ve ruhsal bozuklukların da eşlik ettiği, kronik, sakatlayıcı ve tedavisi zor bir kas-iskelet sistemi hastalığı olup günlük hayatı etkileyen bir sendromdur (Aydın, 2019: 12). Yapılan tanımlamalar doğrultusunda kronik yorgunluğu; uyku ve dinlenme ile geçmeyen, uzun süreli yorgunluklar şeklinde açıklayabiliriz. Dolayısıyla kronik yorgunluğun bireylerin psikolojik süreçleri ile yakından ilişkili olduğunu ifade edebiliriz bu bakımdan mevcut araştırma kapsamında avukatların mesleki imajlarına ilişkin olumlu algılarının stres seviyelerini düşürebileceği düşünülerek kronik yorgunluk yaşam düzeylerini azaltabileceği öngörülmektedir. Söz konusu öngörüyü destekleyecek nitelikte araştırmalara ilgili alan yazınında rastlanmamıştır. Ancak kronik yorgunluk tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından biri olması nedeni ile tükenmişliğe ilişkin bazı araştırmaların araştırmaya ilişkin mevcut öngörüyü destekleyebileceği düşünülmektedir. Örneğin Tümkaya ve Uştü, (2016) çalışmalarında öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının arttıkça tükenmişlik düzeylerinin ve dolayısıyla kronik yorgunluklarının azaldığını tespit etmişlerdir (Tümkaya ve Uştü, 2016). Mesleki imajın bir sonucu olabilecek mesleki bağlılığın kronik ile arasındaki ilişkinin benzer bir şekilde mesleki imajla da olabileceği ifade edilebilecektir. Yine Brown ve Roloff, 2011 yılında öğretmenler üzerine yaptıkları çalışma sonucunda da tükenmişlik ve mesleki bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Çiftçiöğlü (2011) da bir çalışmasında mesleki bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen veriler sonucunda, tükenmişliğin bireylerin mesleki bağlılıkları ile meslekten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır (Çiftçiöğlü, 2011). Dolayısıyla mesleğe ilişkin imaj algısının da benzer bir şekilde tükenmişliğin bir boyutu olan kronik yorgunlukla arasında olumsuz yönlü bir ilişki olacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların mesleki imaj algılarının kronik yorgunluklarında belirleyici bir faktör olduğu ön görülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Avukatların olumlu mesleki imaj algıları kronik yorgunluklarını azaltmaktadır.

Avukatlık mesleği, savunma hakkının gerçekleştirilmesinde insanlara hukuki yardım yaparak bireylerin haklarını elde edebilmelerine yardımcı olan, hukuki konularda bilgilerine danışılan, hukuk konusunda uzmanlık gerektiren etkin bir meslek dalıdır. Bu yönleriyle avukatlık mesleğini icra edenlerin mesleklerinin toplum nazarındaki imajı, avukatların daha motive olmuş bir şekilde işlerini yapmalarına ve psikolojik açıdan daha dayanıklı bir şekilde sorunlarla mücadele etmelerini sağlayabilecektir. Yoğun strese neden olabilecek unsurlar ile mücadele eden avukatların ilgili süreçte psikolojik açıdan dayanıklı olması oldukça önemlidir. Psikolojik dayanıklılık kavramını Amerikan Psikoloji Derneği (APA) "sıkıntılı, trajik olan, travmatik, tehdit içeren durumlar veya aile içi sorunlar, önemli sağlık sorunları veya iş stresi gibi önemli olan birçok stres faktörü karşısında mevcut duruma uyum sağlama süreci" olarak tanımlamaktadır (APA, 2021). Alan yazını incelendiği taktirde psikolojik dayanıklılık kavramının, olumlu psikoloji alanında ele alınan, değerlendirilen ve incelenen bir kavram olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık kavramı ise en genel anlamıyla; sıkıntılı ve tehdit edici koşullara rağmen olumlu sonuçlara ulaşma olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002).

Meslekler için iyi bir imaj oluşturmak ve bu imaja sahip olmak için en önemli husus meslekteki uzmanlık ve başarıdır. Kuruluşlara özgü bir kaynak olarak görülen beşeri sermayenin (Luthans ve diğ., 2004), giderek artan

rekabet şartlarıyla birlikte mesleki ve örgütsel anlamda başarının elde edilmesi sürecinde önemi artmaktadır (Çetin ve Basım, 2011). Alanında uzmanlaşmış ve yetiştirilmiş çalışanların ruhsal açıdan sağlam olması önemli bir konu olarak görülmelidir. Bu bağlamda mesleki imaj algısı yüksek kişilerin psikolojik dayanıklılığının da yüksek olması ve birbirini etkiliyor olması da önemlidir. İlgili alan yazınında farklı şekillerde ele alınan psikolojik dayanıklılık, Luthans ve çalışma arkadaşları (2004) tarafından öne sürülen psikolojik sermaye yapısının alt boyutlarından biri olarak da ele alınmıştır. Bu sebeple ilişkisel araştırmalarımızda psikolojik sermaye yapısının alt boyutlarından olan dayanıklılık kavramıyla mesleki imajla ilişkili kabul edilen mesleki bağlılık ve mesleki adanmışlıkla ilgili bağlantısal çalışmalar incelenmiştir (Çetin ve Basım, 2011; Luthans ve Jensen, 2005; Youssef ve Luthans, 2007). Olumlu psikoloji bünyesinde değerlendirilen psikolojik dayanıklılığın, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları strese karşı koymalarını ve yeniden toparlanıp normale dönmelerini sağladığı belirtilmektedir (Luthar, 1991; Masten ve Reed, 2002). Hsing Ming ve arkadaşları 2017 yılında okulöncesi öğretmenleri üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında psikolojik sermaye ve alt boyutlarının mesleki bağlılıkla olumlu yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Keleş, (2011) ise psikolojik sermayenin bileşenleri ve örgüt yönetimlerine olan etkilerini ortaya koymak amacıyla kuramsal bir çalışma ortaya koymuştur. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre psikolojik dayanıklılığın olumlu örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Kaya ve ekibinin (2014), yapmış oldukları çalışmalarında ise mesleki imajın olumlu psikolojik sermaye ve alt boyutlarıyla arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Söz konusu bu araştırmalar ışığında bireylerin mesleki imaj algılarının psikolojik dayanıklılık düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceği öngörülmektedir.

H2: Avukatların olumlu mesleki imaj algıları psikolojik dayanıklılık düzeylerini artırmaktadır.

İnsanların güçsüz olan yönlerinin aksine güçlü yönlerinin keşfedilmesi ve geliştirilmesini öne süren olumlu psikoloji ve alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık (Luthans, 2002) ilgili alan yazını açısından büyük önem taşımaktadır. Kobasa'nın 1979 yılında yapmış olduğu çalışmasında dayanıklılık düzeyi yüksek kişilerin hastalıklara daha az yakalandığı belirtmiştir. Psikolojik dayanıklılık olgusu insanları engelleyen ve belirsizliklere sürükleyen olumsuz durumlarla başa gelebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Basım, 2011). Psikolojik dayanıklılık hali kişinin stresli ve olumsuz olaylarla karşılaştığında kişinin direnç göstererek kendini toparlama halinin en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek kişiler, stresli ortamlarda daha güçlü ve sağlam olabilmektedirler. Bununla birlikte dayanıklılıkları yüksek bireyler, olumluluklar karşısında fiziksel, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak direnç gösterip kendilerini gerçekleştirmeye çalışırlar (Terzi, 2008). Psikolojik dayanıklılığın aksine kişiler, iş ve özel yaşamlarında karşılaşılan yoğun stres sonucu ortaya çıkan ve uzun süreli bedensel ve ruhsal problemlerle savaşıma durumuna yani tükenmişliğin alt boyutu olan yorgunlukla (kronik yorgunluk) mücadele etmektedirler. Çalışanların iş ve özel yaşamlarındaki çatışmalar ve kişisel yetersizlik durumları sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik hissi, kronik yorgunluk olarak kendini göstermektedir. Kronik yorgunluğu olan kişilerin, çalışma hayatında düşük performans sergilemesi durumu, çalışırken işine gereken özeni gösterememesi ve sorumluluklarını yerine getirememesi toplumda sosyal bir sorun olarak kabul görmektedir (Sucuoğlu vd., 1996). Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyi artarsa, stresle, tükenmişlikle özellikle de tükenmişliğin alt boyutu olan kronik yorgunlukla baş edebilmesi kolaylaşacaktır ve iş yaşamlarının kalitesi de artacaktır. Benzer bir şekilde bireyin çalıştığı örgüte ve mesleğine bağlılık düzeyi artacaktır. Çünkü psikolojik dayanıklılığı düzeyi yüksek bireylerin stres faktörlerine karşı toleransı yüksektir (Sezgin ve Mor, 2015).

İlgili yazın taramaları neticesinde doğrudan kronik yorgunluk ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılığa yönelik araştırmalar değerlendirilmiştir. Örneğin Bitmiş ve ekibi (2013) yapmış oldukları çalışmalarında psikolojik dayanıklılığın tükenmişliği doğrudan etkilediği, psikolojik dayanıklılık arttıkça tükenmişliğin azaldığını belirtmişlerdir. Benzer bir şekilde Sevin ve Günüşen 2021 yılında yapmış oldukları çalışmalarında tükenmişlik ile psikolojik dayanıklılık arasında olumsuz yönlü yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Ang ve ekibi (2018) bireylerin tükenmişlik düzeylerinin psikolojik dayanıklılığı olumsuz yönde etkileyeceğini ortaya koymuşlardır. Karaoğlu (2014) ise bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının yorgunlukları üzerine etkisini incelemiş ve bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının yorgunluk düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Winter (2013) da çalışma yaşamı içinde yaşanan değişimlere karşı oluşan yorgunluk ile psikolojik dayanıklılık

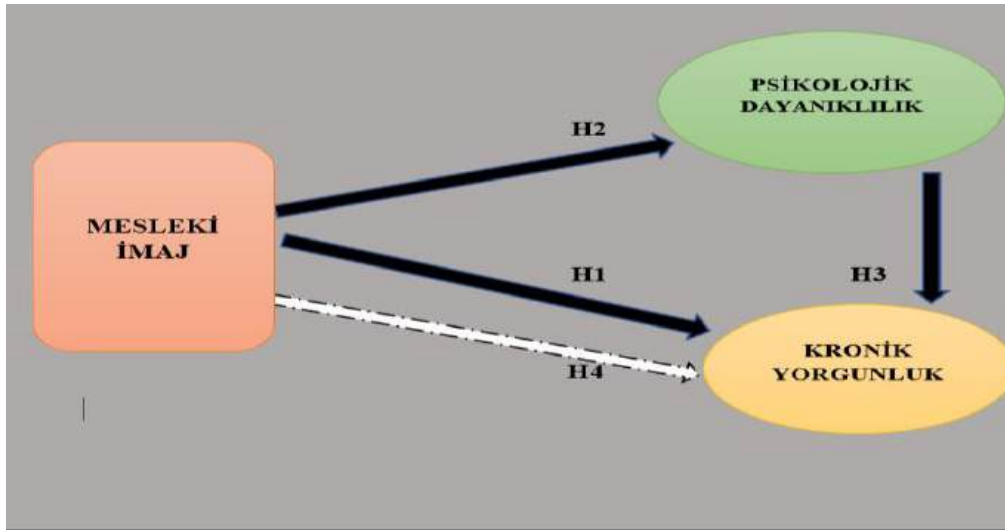
arasındaki olumsuz yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Benzer bir çalışma ise Brown ve çalışma ekibine (2018) aittir. Arştırmacılar çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının yorgunluk düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalar ışığında psikolojik açıdan kendisini güçlü hissedenden bireylerin, kronik yorgunluğu yaşama olasılıklarının daha az olacağı öngörülmektedir.

H3: Avukatların psikolojik dayanıklılık düzeyleri kronik yorgunluklarını azaltmaktadır.

İş hayatında sürdürülebilir bir başarının sağlanması için bir mesleği mesleğini icra edenlerin yaptığı mesleği sevmesi ve mesleklerinin gerektirdiği davranışları göstermesi gerekmektedir. Bu durum, çalışanların mesleklerine yönelik mesleki imaj algılarının olumlu olmasına bağlıdır (Bakan vd., 2018: 223). Çalışanların, iş yerlerinde huzurlu olmaları, yaptıkları işten mutlu olmaları ve mesleklerine karşı olumlu duygular beslemeleri meslekleri ile bir bütün haline gelmeleri onların mesleki imaj algılarının olumlu yönde olmasıyla mümkündür (Akman, 2017: 72). Mesleki imaj algısının olumlu yönde olması ve iş başarısını etkileyebilmesi için olumlu psikoloji bünyesinde değerlendirilen psikolojik dayanıklılığın, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları strese karşı koymalarını ve yeniden toparlanıp normale dönmelerini sağladığı belirtilmektedir (Luthar, 1991; Masten ve Reed, 2002). Dolayısıyla bu ilişkiden hareketle çalışanların mesleki imaj algılarının kronik yorgunluklarını azaltmasında psikolojik dayanıklılığın aracı bir rolü olacağı öngörülmektedir.

H4: Avukatların mesleki imaj algılarının kronik yorgunluğa olan etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü vardır.

Avukatlık mesleği, toplum içinde belirli bir statüye sahip, kanun ve meslek birliğince belirlenmiş kurallar çerçevesinde icra edilen, süreklilik arz eden bir meslektir. Avukatlar icra ettikleri mesleğe yönelik kişisel ve toplumsal bakış açısından etkilenmekte ve mesleklerine yönelik tutumlar geliştirebilmektedirler. Toplum nezdinde son derece önemli olan avukatlık mesleğini yürütenlerin, mesleklerine ilişkin imaj algılarının psikolojik dayanıklılıklarını artırması aracılığı ile kronik yorgunluklarını azaltabileceği varsayılmaktadır. Söz konusu varsayım çerçevesinde aşağıdaki araştırma modeli tasarlanmıştır. Çalışmamızdaki bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişki Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Araştırma Deseni

Çalışmada Psikolojik Dayanıklılık, Mesleki İmaj ve Kronik Yorgunluk Ölçeklerine yönelik ilk olarak iç tutarlılık analizi yapılarak Cronbach's Alpha katsayılarının 0,80'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ardından çok boyutlu olan mesleki imaj ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanak ölçeğin boyutların netleştirilmesi ve düşük işlevli veya gereksiz maddelerin elenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte çalışmada kullanılan ölçeklerin faktörlerinin arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır. Sonrasında değişkenler arası ilişki tespit etmek amacı ile korelasyon analizine başvurulmuştur. Değişkenlere yönelik betimsel analiz sonuçları incelendikten sonra araştırma modeli, AMOS 24 programı kullanılarak test edilerek modele ilişkin doğrudan ve dolaylı ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Dolaylı ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen aracılık testleri için iki farklı yaklaşımdan faydalanılmıştır. İlk

yaklaşım Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen dört adımlı geleneksel yöntemdir. Fakat son dönemlerde nedensel adımlar yaklaşımına önemli ölçüde eleştiriler yapılmış ve aracılık modellerinin analizinde daha geçerli ve güvenilir neticeler elde edilmesini sağlayan yeni bir yaklaşım ileri sürülmüştür. Yeni yaklaşım; Baron ve Kenny yöntemindeki basamaklandırılarak yapılan şartlar aranmamaktadır ve bu şartlar gerçekleşmese dahi aracılık etkisinin olabileceğini savunulmaktadır. Özetle; son dönemlerde yapılan çalışmalarda Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny tekniğine ve Sobel testine oranla daha güvenli sonuçlar sunduğu belirtilmektedir. Bootstrap tekniğinin uygulandığı aracılık etkisi analizlerinde hipotezlerin desteklenebilmesi için analiz sonuçlarının %95 güven aralığı değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, 2021 yılında Erzurum Barasu'na kayıtlı avukatlar ile Erzurum ilinde bulunan kamu kurumuna bağlı olarak çalışan avukatlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evreni, 2021 yılında Erzurum barosuna kayıtlı 458 erkek 311 kadın toplamda 769 avukattan oluşmaktadır (TBB, 2022). Kasım ayı 2021- Mart ayı 2023 tarihleri arasındaki beş aylık süreçte, belirlenen örneklem grubuna anketler araştırmacı tarafından online olarak sunulmuştur. Araştırma verilerinin toplanabilmesi için Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı'ndan (30.12.2021 tarih ve E-88656144-000-2100362215 sayılı) etik kurul izni alınmıştır.

Ankete katılım sayısı 261 ve toplamda katılım oranı %34 olarak hesaplanmıştır (Surveyssystem, 2023). Bilgisayar ortamına aktarılan veriler, eksik/yanlış değerler ve aykırı değerler açısından kontrol edilmiş ve araştırmanın örneklemi, evren içerisinden basit tesadüfî yöntemle seçilen 261 avukat oluşmuştur. Katılımcıların %60,2'sini kadın avukatlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %51,9'u evli olup %61,3'ü 20-30 yaş, %27,8'i 31-40 yaş, %7,6'ı 41-50 yaş, % 3,8'i ise 51 yaş ve üzeri gruplarda yer almaktadır. Katılımcıların %84,9'u lisans, %14,9'u yüksek lisans ve %1,3'ü doktora mezunudur. Son olarak araştırmaya dahil olan avukatların %16,9'u 1 yıldan az, %37,5'i 1-5 yıl arası, %24,5'i 5-10 yıl arası, %15,3'ü 11-20 yıl arası, %5,3'ü 21 yıldan fazla sürede mesleklerini icra etmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Mesleki İmaj Ölçeği

Katılımcıların mesleki imaj algılarını ölçmek amacı ile Ünsal, (2015) tarafından hazırlanan "Mesleki imaj ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Beşli Likert ölçeği ile (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Biraz Katılıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum ve 5- Tamamen Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,936'dır. Mesleki imajı tanımlayan temel alt boyutları tanımlamak için öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde 31 maddelik mesleki imaj ölçeğinin faktör analizi KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequency) kat sayısı 0,926 ve anlamlı çıkmıştır. Yapılan analizde faktör yükü 0.40'dan düşük olan maddeler ve birden fazla faktöre yüklenen, yani iki ayrı faktör altındaki yükleri arasındaki fark 0.10'dan az olan maddeler analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan 10 madde sonrasında KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequency) kat sayısı 0,896 çıktığı görülmüştür. Mesleki imaj ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 3 boyut, toplam varyansın %62,64' ünü açıklamaktadır. Üç boyutlu Mesleki imaj ölçeğinin (Sosyal İmaj, Kişisel İmaj, İletişim İmajı), faktör yapısının uygunluğunu ortaya koymak için ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinin de genel olarak iyi aralıkta oldukları tespit edilmiştir (CMIN/DF = 1.692, RMSEA = .052, SRMR = .057, IFI= .959, CFI = .957, GFI = .889, AGFI = .862, NFI = .905 ve 1.692).

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

Araştırmada kullanılan psikolojik dayanıklılık ölçeği, Luthans ve çalışma arkadaşlarının (2007) geliştirdiği Psikolojik sermaye ölçeği'nde yer alan psikolojik dayanıklılık boyuta ilişkin maddelerden oluşmaktadır. . Ölçek Beşli Likert ölçeği ile (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Biraz Katılıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum ve 5- Tamamen Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Psikolojik dayanıklılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,908 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu analiz neticesinde mesleki imajı tanımlayan temel alt boyutları tanımlamak için herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmaması sebebiyle öncelikle psikolojik dayanıklılık ölçeğinin faktör yapısına uyumunu ortaya koymak

amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model test ve uyum indeks değerleri iyi ve kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunun kullanılabilir olduğu anlaşılmıştır (CMIN/= 3,007, GFI = ,971, NFI = ,975 AGFI= ,925, IFI = ,983, TLI= ,968, CFI = ,983, RMSEA = ,055, SRMR = 0,023).

Kronik Yorgunluk Ölçeği

Kronik yorgunluk ölçeği ise Havlioğlu ve arkadaşlarının (2019) geliştirdikleri Tükenmişlik ölçeğinin, kronik yorgunluk boyutuna ilişkin maddelerden oluşmaktadır. Ölçek Beşli Likert ölçeği ile (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Biraz Katılıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum ve 5- Tamamen Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,874 olarak tespit edilmiştir. Tek boyutlu kronik yorgunluk ölçeğinin faktör yapısına uyumunu ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model test ve uyum indeks değerleri iyi uyum sınırları içinde yer aldığından Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunun kullanılabilir olduğu anlaşılmıştır (CMIN/DF=1,072, GFI= ,996, NFI= ,996 AGFI = ,980, IFI = ,983, RMSEA = 0,017, SRMR = 0,016).

4. Bulgular

Araştırmamıza temel oluşturan hipotezleri test etmek ve mesleki imaj, psikolojik dayanıklılık ve kronik yorgunluk arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 1'de mesleki imaj boyutları (İletişim, Sosyal, Kişisel boyutları), psikolojik dayanıklılık ve kronik yorgunluk arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 1. Korelasyon Analizi

Faktör	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1- KY	3.40	.971	1				
2- PD	3.80	.722	-.283**	1			
3- Mİ	3.14	.615	-.104	.386**	1		
4- MİS	2.57	.866	-.164**	.291**	.718**	1	
5- MİK	3.35	.729	-.065	.320**	.852**	.404**	1
6- Mİİ	3.50	.739	-.002	.284**	.808**	.329**	.622**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 1 incelendiğinde kronik yorgunluğun psikolojik dayanıklılık ($r=-,283$) ve mesleki imajın sosyal boyutu arasındaki ilişki ($r=-,164$) ile arasında %99 önem düzeyinde olumsuz yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Kronik yorgunluk ile mesleki imajın kişisel boyutu ($r=-,065$), mesleki imajın iletişim boyutu ($r=,002$), ve toplam mesleki imajla ($r=-,104$) ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığın mesleki imajın sosyal boyutu ile ($r=,291$) mesleki imajın kişisel boyutu ile ($r=,320$) ve mesleki imajın iletişim boyutu ile ($r=,284$) arasındaki ilişkilerin olumlu yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde psikolojik dayanıklılık ve mesleki imaj arasında ($r=,386$) da anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

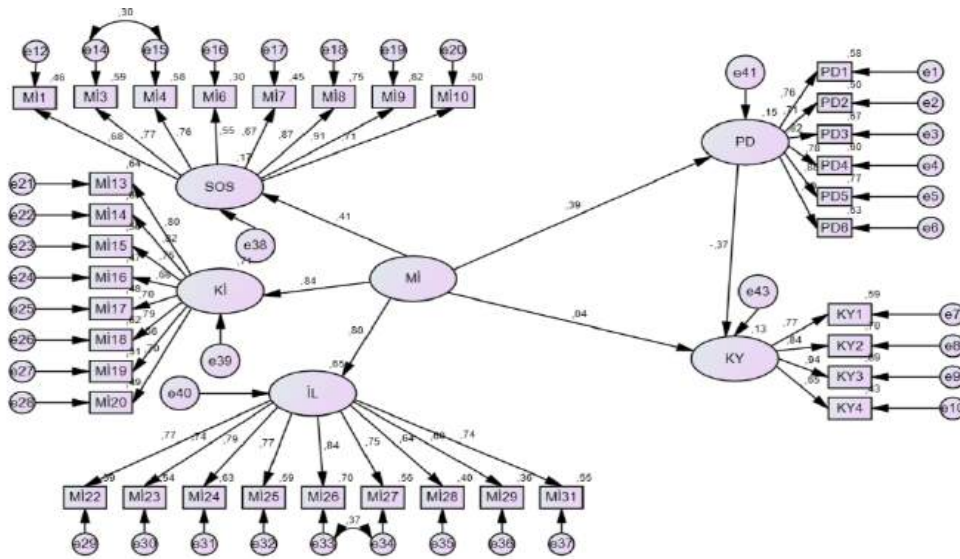
Çalışmamıza konu olan değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Bu sebeple teorik çerçevede önceden belirlenmiş araştırmanın yapısal modeli AMOS 24 programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Yapısal modelin geçerliliğini belirleyebilmek için uyum indeksi sonuçları göz önünde bulundurulmuştur. İlk olarak hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler ve anlamlılıkları araştırılmıştır. Araştırma hipotezlerinin standartlaştırılmış regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yapısal Modele İlişkin Kestirim Sonuçları

Hipotezler	Değişkenler	Std. β	Std. Hata	X ² (C.R)	P	Sonuç
H ₁	KY <--- Mİ	.036	.122	.460	.646	Red
H ₂	PD <--- Mİ	.390	.094	4.796	***	Desteklendi
H ₃	KY <--- PD	-.369	.109	-4.825	***	Desteklendi

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

Yapısal eşitlik analizi sonucunda araştırma değişkenlerine yönelik tasarlanan yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 2'deki veriler doğrultusunda mesleki imajın katılımcıların kronik yorgunluk düzeyleri üzerinde doğrudan ve anlamlı bir ($\beta = .036$; $p = .646$) etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan mesleki imajın, katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerini doğrudan ve olumlu yönde ($\beta = .390$; $p < .001$) etkilediği görülmektedir. Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ise kronik yorgunluklarını doğrudan ve olumsuz yönde ($\beta = -.369$; $p < .001$) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan tasarlanan araştırma modeline uygun olarak araştırmaya katılan avukatların mesleki imajlarına ilişkin algılarının olumlu olması durumunda psikolojik dayanıklılıklarının arttığı ancak kronik yorgunluk düzeylerini doğrudan etkilemediği ifade edilebilecektir. Ancak avukatların psikolojik dayanıklılıklarının arttıkça kronik yorgunluklarının azaldığı yorumu yapılabilecektir. Dolayısıyla araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerden H₁ reddedilirken H₂ ve H₃ desteklenmektedir. Yapısal modelin test edilmesinden elde edilen uyum indeksi sonuçları: RMSEA = .052, SRMR = .065, IFI = .945, CFI = .944, GFI = .858, AGFI = .854 ve (χ^2/sd) 1,703 şeklindedir. Bu bakımdan elde edilen uyum indeksi sonuçlarının kabul edilebilir aralıklardadır. Araştırma modelinin analizi ile doğrulanan model Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modelinin Analizi İle Doğrulanan Model

Değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri belirledikten sonra dolaylı ilişkilerin tespiti için öncelikle Baron ve Kenny'in (1986) dört aşamalı nedensel adımlar yaklaşımı doğrultusunda yapısal model ele alınmak istenmiştir. Ancak nedensel adımlar yaklaşımına göre araştırmaya ilişkin veri setinin basit aracılık analizine tabi tutulması halinde; birinci adım gereği öncelikle toplam etki değerinin (c), yani bağımsız değişkenin (mesleki imaj), bağımlı değişken (kronik yorgunluk) üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Ancak birinci adım sonucunda elde edilen c yoluna ilişkin regresyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edildiğinden nedensel adımlar yaklaşımındaki ikinci adıma geçilememiştir. Nitekim Tablo 2.'de de görüldüğü üzere mesleki imajın kronik yorgunluğa olan doğrudan etkisinin ($\beta = .036$; $p = .646$) de anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak; araştırmaya konu olan araştırma modeli, Baron ve Kenny'nin nedensel adımlar yaklaşımı doğrultusunda incelenememiştir. Ancak yeni yaklaşıma göre bu durum iki değişken arasındaki dolaylı etkinin ölçülmesine mâni değildir (Gürbüz ve Bayık, 2021, s:6). Bu bakımdanyeni yaklaşım doğrultusunda Bootstrap analizine başvurulmuştur. Bootstrap analizi 1000 örneklem büyüklüğü üzerinden %95 güven aralığında gerçekleştirilmiş ve Tablo 3'te verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3. Yapısal Modele İlişkin Aracılık Testi Sonuçları

Değişkenler	Bootstrap values			Bias %95 CI		Sonuç
	Dolaylı Etki	Std. Hata	P	Lower Limit	Upper Limit	
KY<--- Mİ	-.144	.052	.000***	-.276	-.063	Desteklendi
***p<0.001						

Tablo 3' e göre dolaylı yolların anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki imajın kronik yorgunluk üzerindeki dolaylı etkisi $p<0.001$ güven aralığında $-.144$ düzeyinde, alt sınırı $-.276$, üst sınırı ise $-.063$ 'dür. Elde edilen bootstrap değerinin ve alt-üst güven aralığı değerlerinin sıfırdan farklı olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Bu bakımdan dolaylı etkinin anlamlı olduğu söylenebilecektir. Nitekim modern yaklaşıma göre aracı etki modelinde bootstrap testi sonucunda bağımsız değişkenin dolaylı etkisinin anlamlı çıkması durumunda aracılık modeli geçerli kabul edilmekte ve başka bir teste gerek duyulmamaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2021). Elde edilen analiz sonuçları neticesinde avukatların mesleki imajlarına ilişkin olumlu algılarının, psikolojik dayanıklılıklarını artırarak kronik yorgunluklarını azalttığı düşünülebilir. Bu bağlamda H4 hipotezi desteklenmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı avukatların mesleki imaj algılarının kronik yorgunluk düzeylerini ne yönde etkileyeceği ve söz konusu etkide psikolojik dayanıklılığın nasıl bir rolü olacağının tespit edilmesidir. Elde edilen bulgular ışığında araştırmaya katılan avukatların, mesleki imaj algılarının psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirerek kronik yorgunluk düzeylerini azaltabileceği görülmektedir. Nitekim avukatlık, duygusal emeğin yüksek oranda sergilendiği ve stresli iş süreçlerini içinde barındıran bir meslektir. Mesleğin günlük iş rutinleri göz önünde bulundurulduğunda avukatların duygularını yönetmeleri ve stresle baş etmeleri için psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olması gerektiği söylenebilecektir. Nitekim alan yazınında mesleğe yönelik gerçekleştirilen bir çok araştırma da bu görüşü destekler niteliktedir (Chlap ve Brown, 2022; Costa ve Ferreira, 2014; Geok-choo ve diğ., 2008). Ancak söz konusu iş koşullarında avukatların hangi duygusal, psikolojik ve bilişsel süreçlerle dayanıklılıklarını güçlendirdiklerine ilişkin alan yazınında yeterli çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu bakımdan ilgili araştırmanın özellikle mesleki imaj algısı ekseninde avukatların psikolojik dayanıklılıklarını güçlenebileceği ve böylelikle kronik yorgunlukla baş edebileceklerine ilişkin öngörüye dayandırılması, araştırmanın özgün yanını ortaya koymaktadır.

Avukatların işleri gereği baş etmek zorunda kaldıkları kronik yorgunluk, tükenmişliğin bir alt boyutu olarak kabul görmektedir (Maslach ve diğ., 2012). Bu bakımdan kronik yorgunluk bireyin tükenmişlik düzeyini belirleyen önemli bir unsurdur. Dolayısıyla kronik yorgunlukla baş edilememesi durumunda bireyler, tükenmişlik ve tükenmişliğe bağlı bir çok olumsuz sonuçla karşılaşacaktır. Alan yazınında birçok çalışma mesleki bağlılık (Tümkeya ve Uştı, 2016), örgütsel bağlılık (Albdour vd., 2014), örgütsel vatandaşlık (Vapur vd., 2023) gibi olumlu iş tutumlarının, bireylerin tükenmişlik düzeylerini azalttığını ortaya koymaktadır. Ancak mevcut çalışmaya ilişkin veriler araştırmaya dahil olan avukatların sahip oldukları olumlu mesleki imaj algılarının kronik yorgunluk düzeylerinde doğrudan anlamlı bir etki yaratmadığını göstermiştir. Bu bakımdan ilgili araştırma bulgusunun tahmin edilenin aksine bir sonuç verdiği ifade edilebilecektir. Buna karşın avukatların olumlu mesleki imaj algıları, psikolojik dayanıklılıklarını doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bakımdan avukatların mesleklerine olan olumlu imaj algıları kendilerini psikolojik anlamda daha güçlü hissetmelerine ve yaşadıkları sorunlara karşı daha dayanıklı bir duruş sergilemelerine yardımcı olabilecektir. İlgili alan yazınında bu sonucu destekleyecek benzer bir çalışmaya rastlanmasa da Park (2020) hemşirelilerin mesleklerine yönelik imajın ego sağlamlılığa olumlu yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Mevcut araştırma bulguları katılımcıların psikolojik dayanıklılıklarının arttıkça kronik yorgunluklarının azaldığını ortaya koymaktadır. Psikolojik dayanıklılığın, psikolojik sermayenin bir boyutu olması ve yine kronik yorgunluğun da tükenmişliğin alt boyutu olması, elde edilen bu sonucu destekler niteliktedir. Nitekim alan yazınında çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini azalttığına ilişkin bir çok araştırma bulunmaktadır (Demir, 2018; Li ve diğ., 2019; Lupşa ve Vîrgă, 2020; ur-Rehman ve diğ., 2017; Yin ve diğ., 2021). Bu bakımdan psikolojik açıdan dayanıklı olan avukatların daha az kronik yorgunluk yaşadıkları

söyleyebilecektir. Söz konusu etki aynı zamanda mesleki imaj algısının dolaylı olarak kronik yorgunluğu azaltabileceği sonucunu ortaya koymaktadır. Nitekim gerçekleştirilen yapısal model testine göre mesleki imaj, psikolojik dayanıklılığı artırması aracılığı ile avukatların daha az kronik yorgunluk yaşamasını sağlamaktadır. Bu açıdan araştırmaya katılan avukatların sahip oldukları olumlu mesleki imaj algılarının dolaylı olarak kronik yorgunluklarını azaltabileceği tespit edilmiştir. Bireylerin mensubu oldukları toplum ve kültürün üyeleri tarafından mesleklerine yönelik sergilenen saygı ve gösterilen değer, mesleklerini icra ederken bireylerin psikolojik açıdan daha dayanıklı olmasını sağlayarak daha az kronik yorgunluk yaşamalarına sağlanabilecektir.

Avukatların topluma hizmet sunan önemli kişiler olması sebebiyle, bu kişilerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek olması hem kendileri hem de müvekkilleri açısından büyük önem taşımaktadır. Avukatların genelde sıkıntılı ve stresli işlerle karşılaşmaları nedeniyle psikolojik anlamda güçlü olmaları çok önemlidir. Psikolojik dayanıklılık insanların yaşamı boyunca karşılaştığı bütün zor durumlar karşısında güçlü kalabilmesi, maruz kaldıkları her türlü olaylara karşı kolayca kendisini duruma adapte etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Basım ve Çetin, 2011). Bu bakımdan avukatların, aldıkları dava dosyalarındaki olaylar ve müvekkillerinin psikolojik durumu karşısında psikolojik anlamda dayanıklı olmaları gerekmektedir. Zor ve sıkıntılı olayların üstesinden gelme ve bu süreçte olumlu davranışlar sergileyebilmeyi içeren psikolojik dayanıklılık (Masten ve Reed, 2002), sadece güç ve karmaşık durumlardaki toparlanmayı değil bununla birlikte olumlu ve güçlü olaylardan sonra normale dönebilme yetkinliğini de ifade etmektedir (Luthans ve Ark., 2007). Bu sebeple avukatların mesleki sorumluluklarının her aşamasında psikolojik dayanıklılıklarının güçlendirilmesi olumlu yönde, güçlü bir özellik olarak karşılırlarına çıkmaktadır. Sonuç olarak avukatların mesleklerine ilişkin olumlu bir imaj algısına sahip olmalarının mesleklerine olan olumlu algı ve tutumları etkileyerek daha iyi hissetmelerine ve psikolojik açıdan daha dayanıklı olmalarını sağlayacağı görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olması durumunda ise avukatların daha az tükenme ve yorgunluk yaşayacağı ifade edilebilecektir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda; avukatlık mesleğini icra edenlerin çalışma ortamlarında karşılaştıkları çeşitli problemler ve stresörlerin giderilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gerektiği görülmektedir. Bu bakımdan avukatların bağlı bulunduğu barolar veya mesleki dernekler tarafından çeşitli önlemlerin alınması faydalı olabilecektir. Ancak mesleki şartlar göz önüne alındığında kronik yorgunlukla mücadele edebilmek adına avukatların bireysel açıdan birtakım tedbirler almaları ve streslerini yönetebilmeleri daha etkili olacaktır. Örneğin, iş ve günlük yaşamlarında etkin zaman yönetiminin uygulayabilmesi önemli olumlu bir etki yaratacaktır. Bunların yansırı psikolojik dayanıklılığı destekleyecek kısa süreli molalar verilmesi, basit fiziki ve zihinsel egzersizlerin yapılması, spor, yürüyüş, vb. aktivitelere yer verilmesi kronik yorgunluğu engelleyebilecektir.

Mevcut araştırma Erzurum ili ile sınırlıdır. Bu bakımdan ileride gerçekleştirilecek araştırmaların farklı il ve bölgeleri kapsayarak genişletilmesi mümkündür. İçinde bulununan çağın gereklikleri göz önüne alındığında kronik yorgunluk tüm meslek grupları açısından kaçınılmazdır. Bu bakımdan ilgili araştırma modelinin farklı meslek grupları açısından ele alınması ilgili alan yazınına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Albdour, A.A. and Altarawneh, I.I. (2014) Employee Engagement and Organizational Commitment; Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19, 192-212. DOI: [10.3329/dujbst.v42i1.59959](https://doi.org/10.3329/dujbst.v42i1.59959)
- Akman, Y. (2017). Öğretmenlerin Algılarına Göre İş Motivasyonu Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 71-88.
- Ateş, N. (2012). Öğretmenlikte Meslek Ahlâkı ve Mesleki Değerler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 3 (6): 3-18
- Ang S.,Y, Uthaman T, Ayre TC, Mordiffi SZ, Ang E, Lopez V. (2018). Association between demographics and resilience – a cross- sectional study among nurses in Singapore. *Int Nurs Rev.* 65(3): 459-466
- Aydın, Yeşim Serra. (2019). Fizyoterapistlerde Çalışma Postürünün Ağrı Ve Kronik Yorgunluk Prevelansı İle İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Avey, J. , Luthans F. ve Jensen, S. (2009). “Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover”. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Bağçeci, B., Çetin, B. ve Ünsal, S. (2013). Öğretmenlerin mesleki imaj ölçeği. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 12 (1), 34-48.
- Bakan, İ. Doğan, N. F. Koçdemir, M. ve Oğuz, M. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İmaj ve İş Tatmini İlişkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 5 (12): 205-226.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bitmiş, M., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2013). Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2) , 27-40 . Retrieved from
- Brown, A. L. and Roloff, M. E. (2011). Extra-role time, burnout, and commitment: The power of promises kept. *Business Communication Quarterly*. 74 (4), 450-474.
- Costa, M. F. A. A., & Ferreira, M. C. (2014). Sources and reactions to stress in Brazilian lawyers. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 24(57), 49-56. DOI:10.1590/1982-43272457201407
- Çelik, M. L. (2007). Meslek Kurallarında Avukatın Özen Yükümlülüğü. *TBB Dergisi, Ankara*, 72
- Çelik, Ü. H. (2018). Psikolojik Sermaye Bağlamında Olumlu Psikolojik İklim Algısının İşe Angaje Olma. Profesyonellik ve Yaşam Doyumuna Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çetin, F. ve Basım, N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(3), 79-94.
- Çevik, R. Gür, A. Nas, K. Acar, S. Saraç, A.J. (2003). Kronik yorgunluk sendromlu hastaların klinik özellikleri. *Romatizma* 2003;18:18-22.
- Çiftçioğlu, A. (2011). Mesleki bağlılık ve meslekten ayrılma niyeti ilişkisinin tükenmişlik sendromu bağlamında incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 109-119.
- Demir, S. (2018). The Relationship between Psychological Capital and Stress Anxiety Burnout Job Satisfaction and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*. Retrieved from <https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=article&ID=sHjq4YoBQzmg-9NMD6JM>
- Dereli, S. (2015). Sanayi sonrası toplumda çalışma olgusu ve çalışma ilişkilerine etkileri (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Doğan, Ö. (2018). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Öğretmenlik Mesleğinin İmajı.
- Doğan T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1): 93-102.
- Durmuş, D., ve Bölükbaşı, N. (2007). Kronik Yorgunluk Sendromuna Güncel Bir Bakış. *Turkish Journal of Physical Medicine & Rehabilitation/Türkiye Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Dergisi*, 53(2).
- Fidaner, H. (1999). Kronik Yorgunluk Sendromu. *Klinik Psikiyatri* (s. 261-265). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi.
- Geok-choo, L.; Yiu-chung, K.; Kwok-bun, C. Work stress and coping amongst lawyers in Singapore. *Asian J. Soc. Sci.* 2008, 36, 703–744 DOI: 10.1163/156853108X364208
- Gürbüz, S., ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli mi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1- 14.
- Gök, A, A. ve Derin, N. (2014). Pazarlama bölümü öğrencilerinin meslek imajı algıları ve meslek imajını oluşturan faktörlerin belirlenmesine dair bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28 (2), 133-156.

- Havlıoğlu, S., Ortabağ, T., Winwood, PC (2019). Mesleki yorgunluk tükenme/iyileşme ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenirliği. *Medicine Science Dergisi: Cilt, 8, s. 916-922.*
- Preacher, KJ ve Hayes, AF (2008). Çoklu aracı modellerde dolaylı etkilerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması için asimptotik ve yeniden örnekleme stratejileri. *Davranış Araştırma Yöntemleri, 40 (3), 879-891.*
- Huang, H., Liu, L., Yang, S., Cui, X., Zhang, J., & Wu, H. (2019). Çinli hemşireler arasında iş koşullarının, mesleki stresin ve duygusal zekanın kronik yorgunluk üzerindeki etkileri: kesitsel bir çalışma. *Psikoloji araştırması ve davranış yönetimi, 12, 351-360.*
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44(3), 513-524.* DOI: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hsing-Ming, L., Mei-Ju, C. & Chia-Hui, C. & Ho-Tang, W. (2017). The relationship between psychological capital and professional commitment of preschool teachers: the moderating role of working years. *Universal Journal of Educational Research, 5, 891- 900.*
- Karaoğlu, L., & Çankaya, Ü., (2014). Çay Paketleme Fabrikasında Çalışan İşçilerde İş Stresi, Kişisel Dayanıklılık Ve Etkileyen Faktörler. *17.Ulusal Halk Sağlığı Kongresi (pp.1007-1008). Edirne, Turkey*
- Kaya, D. (2012). Psikolojik sermaye ve mesleki bağlılık ilişkisine kariyer planlamasının etkilerinin belirlenmesine yönelik bir model önerisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kaya. A., Balay, R., & Demirci, Z. (2014) Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi Şanlıurfa örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13(48), 47-68*
- Kayhan, A. F. (2010). Avukatlık Kimliği ve Avukatın Yargı Sistemi İçindeki Yeri. *Ankara Barosu Dergisi, (3), 275-287.*
- Keleş, H.,N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 3, Sayı 2, 2011 Issn: 1309 -8039.*
- Kurç, D. (2021). Kronik kullanım ömrülü çocuklarda akupresür kullanımı kullanım üzerindeki etkisi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kobasa, S.,C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology. Jan: 37/1-11.*
- Li, Y., Wu, Q., Li, Y., Chen, L., & Wang, X. (2019). Relationships among psychological capital, creative tendency, and job burnout among Chinese nurses. *Journal of advanced nursing, 75(12), 3495-3503.* <https://doi.org/10.1111/jan.14141>
- Luthans, F. (2002). "The need for and meaning of positive organizational behavior". *Journal of Organizational Behavior, 23: 695-706.*
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33, 2, 143-160.*
- Luthans, K. W. & Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission. *Journal of Nursing Administration, 35,6, 304-310.*
- Luthans, F. Yousseff, C. N. ve Avolio, B. J. (2007). Positive Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. D. Nelson ve C. L. Cooper (Ed.), Positive Organizational Behaviour: Accentuating the Positive at Work
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2009). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology, 60(3), 541- 572.*
- Luthar, S. S. (1991). Vulnerability and resilience: A study of high risk adolescents. *Child Development, 62, 3, 600-616.*

- Lupşa, D., & Vîrgă, D. (2020). Psychological capital health and performance: the mediating role of burnout. *Psihologia Resurselor Umane. Industrial and Organizational Psychology Association*. <https://doi.org/10.24837/pru.v18i1.458>
- Masten, A. S. ve Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Editors). *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). “Early predictors of job burnout and engagement”. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 296–300. <https://doi.org/10.1002/job.784>
- Nora Chlap & Rhonda Brown (2022) Relationships between workplace characteristics, psychological stress, affective distress, burnout and empathy in lawyers. *International Journal of the Legal Profession*, 29:2, 159-180, DOI: 10.1080/09695958.2022.2032082
- Özdemir, G., & Arık, A. C. (2009). Kronik Yorgunluk Sendromu. *Journal of Experimental and Clinical Medicine*. <https://doi.org/10.5835/jecm.v13i1.648>
- Özeç, M., (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Algısı Ve Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Çalışma: Sivas İli Örneği, Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü
- Park, G. (2020). The Influencing Factors of Nurse image and Ego-Resilience on Nursing Professional Values of Nursing Students. *Asia-pacific Journal of Convergent Research Interchange. Future Convergence Technology Research Society*. <https://doi.org/10.47116/apjcri.2020.10.19>
- Rehman, S., Qingren, C., Latif, Y., & Iqbal, P. (2017). Impact of psychological capital on occupational burnout and performance of faculty members. *International Journal of Educational Management* 31(4):455-469 <https://doi.org/10.1108/ijem-01-2016-0011>
- Seçer, H., Ş. (2009). Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması Ve Mesleki Analizlerde Kullanımı. *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi Cilt : 7 Sayı :1, 2009*
- Sevin, B. ve Günüşen, N. (2021). Hemşirelerin Psikolojik Dayanıklılığının Merhamet Yorgunluğu, Tükenmişlik ve Merhamet Memnuniyetini Yordayıcı Rolü . *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi* , 14 (4) , 379-386 .
- Sezgin N., Ş. ve Mor, K. D. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre etik liderlik ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, 15(2), 269-290.
- Sucuoğlu, B, Kuloğlu, N. (1996). Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, S.10(36), s. 44–60.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite Öğrencilerinde Kendini Toparlama Gücünün İçsel Koruyucu Faktörlerle İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(35), 297- 306.
- Tümekaya, S. & Uştı, H. (2016). Tükenmişliğin Mesleğe Bağlılıkla İlişkisi: Sınıf Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1) , Retrieved from
- Ünsal, S. (2015). Öğretmenlerin Mesleki İmajlarına İlişkin Görüşleri ve Mesleki İmaja Etki Eden Faktörler. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Gaziantep, Türkiye
- Vapur, M., A. Demirel, M., & Yavuz, E. (2023). İşgörenlerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Tükenmişlik İlişkisinde Etkileşimci Liderliğin Aracı Rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.03.1976>
- Winter, A. J. (2013). The human cost of change: Tales from the campus about personal change fatigue, resistance, and resilience. (Master’s Thesis). Queensland University of Technology, Brisbane City.

- Yin, X., Luo, L., & Chen, G. (2021). Research on the Relationship among Teachers' Psychological Capital Job Satisfaction and Job Burnout. *2021 16th International Conference on Computer Science & Education (ICCSE)*. <https://doi.org/10.1109/iccse51940.2021.9569323>
- Yılmaz, E. "Bir Meslek Olarak Düünden Yarına Doğru Avukatlık". *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 44 (1995): 0-0

İnternet Kaynakları

- <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 02.11.2021
- <https://www.mevzuat.gov.tr/> Erişim Tarihi: 22.12.2021
- <https://www.apa.org/topics/resilience> Erişim Tarihi: 02.12.2022
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> Erişim Tarihi: 30.05.2023

Adapting HR Strategies to Enhance CRM in Aviation: A Qualitative Study on Emerging Technologies Grounded in Socio-Technical Systems Theory

Kağan Cenk MIZRAK  ^a

^a İstanbul Nişantaşı University, İstanbul, Türkiye. kagancenk.mizrak@nisantasi.edu.tr

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Human Resource Management Aviation Management CRM Socio-Technical Systems Theory Received 9 January 2025 Revised 24 October 2025 Accepted 30 October 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to explore how Human Resource Management (HRM) strategies can enhance Crew Resource Management (CRM) effectiveness in the context of emerging technologies such as artificial intelligence (AI) and augmented reality (AR) in aviation. While these technologies improve operational efficiency, they also highlight the critical need for maintaining human oversight and decision-making processes. Design/methodology/approach – The research employs a qualitative methodology grounded in Socio-Technical Systems (STS) theory. Data were collected through interviews with 15 aviation experts, including pilots, HR professionals, and operations managers, and analyzed using thematic analysis with NVivo software. Results – The findings indicate that while automation significantly enhances operational efficiency, maintaining manual skills and human decision-making remains essential for sustainable operations. The study also identifies the need for HR strategies to adapt to technological change through enhanced training programs, continuous learning initiatives, and revised recruitment practices. Discussion – This study contributes to STS theory by emphasizing the importance of balancing technological and social systems to ensure effective CRM in aviation. Practical recommendations for HR strategies are provided, including improving training programs, fostering a culture of continuous learning, and modernizing recruitment processes to support the successful integration of emerging technologies in aviation.

1. Introduction

In aviation, Crew Resource Management (CRM) has played a critical role in enhancing safety and teamwork through improved communication, decision-making, and leadership. As a systematic approach developed to mitigate human error, CRM emphasizes the importance of collaboration among crew members and has been widely adopted across the aviation industry. However, the evolution of CRM relies not only on the skills and behaviors of the crew but also on the organizational support provided through Human Resource Management (HRM). HRM is integral to CRM's success, particularly in areas such as recruitment, training, and development, where the focus is on fostering effective teamwork, communication, and leadership skills within aviation crews.

Emerging technologies such as artificial intelligence (AI), augmented reality (AR), and biometric systems are rapidly transforming aviation operations, presenting both opportunities and challenges. AI is playing a crucial role in optimizing predictive maintenance, as seen with Boeing using AI-powered robots on its assembly lines to enhance precision and efficiency. Predictive maintenance systems now monitor aircraft in real-time, enabling early detection of potential issues, thus minimizing downtime and improving safety (Aeologic, 2023). Additionally, AR is being used in pilot training simulations to create immersive, real-world scenarios for emergency preparedness, offering airlines like Lufthansa a cost-effective and safe alternative to traditional training methods (Future Travel Experience, 2024).

In terms of enhancing CRM practices, biometric systems are being deployed at major airports like Dubai International, where facial and iris recognition streamlines passenger flow and security, reducing human interaction and error. The implementation of AI in air traffic management is also progressing, with projects

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of İstanbul Nişantaşı University with the decision dated November 21, 2024, and numbered 20241221-055.

Suggested Citation

Mızrak, K.C. (2025). Adapting HR Strategies to Enhance CRM in Aviation: A Qualitative Study on Emerging Technologies Grounded in Socio-Technical Systems Theory, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17 (4), 2778-2798.

like the UK's Project Bluebird, which explores how AI can assist human controllers to improve airspace management efficiency (Xie et al., 2021). These advancements demonstrate how the integration of AI, AR, and biometrics can both enhance and complicate human-machine interaction within aviation. In this scope, this study seeks to explore how HR strategies can be adapted to enhance CRM effectiveness, particularly in the context of emerging technologies.

To ground this research theoretically, Socio-Technical Systems (STS) Theory provides a robust framework. STS theory examines the interaction between social systems (people, roles, and communication) and technical systems (tools, technologies, and processes). In the context of aviation, this theory highlights the interdependence of human and technological factors in achieving operational effectiveness. As emerging technologies increasingly become part of aviation operations, the balance between these social and technical systems must be maintained to ensure the continued success of CRM practices. This study applies STS theory to investigate how HR strategies can support the socio-technical dynamics of CRM, ensuring that human and technological elements work cohesively in aviation environments.

The research problem focuses on how HR strategies can evolve to better support CRM in an increasingly technology-driven aviation sector, considering both social and technical elements. Specifically, this study aims to explore how HR strategies can enhance CRM effectiveness in the face of technological advancements and to investigate the impact of emerging technologies on the socio-technical systems of aviation, particularly CRM and HRM.

The research is guided by the following questions:

- How are emerging technologies reshaping CRM practices within the framework of STS theory?
- What HR strategies are required to maintain the balance between the social and technical aspects of CRM in this changing environment?
- How do aviation experts perceive the challenges and opportunities at the intersection of CRM, HR, and technological advancement?

Through these questions, this study provides insights into how HR strategies can be adapted to support both the social and technical dimensions of CRM, ensuring that aviation crews are prepared to operate effectively in a technologically advanced environment. The qualitative approach of this research involves interviewing pilots, HR professionals, and other experts to gather in-depth perspectives on these evolving dynamics.

2. Literature Review

2.1. Socio-Technical Systems (STS) Theory

Socio-Technical Systems (STS) Theory emerged in the mid-twentieth century to explain how organizational performance depends on the joint optimization of social and technical subsystems rather than on technology or human factors alone. In its contemporary form, STS frames organizations as ensembles where roles, norms, communication, and governance mechanisms interact with tools, data, and processes to produce outcomes — especially salient in safety-critical settings such as aviation (Bayramova et al., 2023; Ciriello et al., 2024; Thomas, 2024). Recent scholarship extends this lens beyond generic “fit” to emphasize explicit design of socio-technical barriers and interfaces that prevent incidents while enabling learning, showing how safety mechanisms themselves are socio-technical artifacts (Subedi, Bucelli, & Paltrinieri, 2025). Parallel advances in Industry 4.0 demonstrate that value creation arises when digital technologies are braided with work design, incentives, and collaboration routines—not when automation is layered onto unchanged social systems (Alonso et al., 2025). In aviation, this means cockpit and cabin teamwork, procedures, and governance must continually co-evolve with flight management systems, decision-support tools, and AI-enabled analytics, preserving human authority while leveraging machine strengths (Govers & van Amelsvoort, 2023). This theoretical vantage underpins the present study's focus on CRM and HR strategy as levers for balancing socio-technical change in flight operations.

Building on this foundation, contemporary STS work highlights that digital transformation introduces ambidexterity requirements: systems must amplify human judgment and coordination while guarding against new failure modes like automation bias and data myopia. Evidence from manufacturing and auditing indicates that performance gains materialize only when human-technology complementarities are

intentionally cultivated—via redesigned workflows, feedback channels, and accountability structures—rather than assumed (Zhang et al., 2023; Dahabiyeh & Mowafi, 2023). For aviation CRM, this translates into coupling technical upgrades (e.g., automated flight controls, predictive maintenance dashboards, and AI-based decision aids) with social capabilities such as briefing discipline, mutual monitoring, graded assertiveness, and leadership that sustains shared situational awareness (Bayramova et al., 2023). At the same time, big-data infrastructures can be both savior or saboteur of innovative behavior depending on how visibility, trust, and autonomy are structured—an STS contingency that cautions airlines to align data governance with crew learning and psychological safety (Yuan et al., 2025). Platform-style ecosystems intensify these demands: as avionics, airports, and service providers interconnect, governance design—roles, rules, and escalation paths—becomes a first-order technical requirement (Hanafizadeh & Mehra, 2025). Integrating knowledge-management practices into socio-technical design (e.g., codified lessons learned feeding back into procedure updates and simulator scenarios) further stabilizes the human-machine balance under continual change (Azmi & Ismail, 2025).

Recent STS applications in aviation environments reinforce a user-centered, context-sensitive approach to system design and decision-making. Airport case studies show that service quality and resilience improve when technology rollouts are co-designed with frontline work practices, role definitions, and communication protocols—a principle that maps directly onto CRM objectives for coordination and error management (Gambo, Ogundare, & Oluyide, 2023). Decision-making analyses in socio-technical systems likewise demonstrate that reliability hinges on coupling algorithmic aids with robust human cross-checks, especially under uncertainty or anomaly conditions typical of flight operations (Shmelova & Sikirda, 2021). Beyond transport, integrated socio-technical frameworks proposed in digital-heritage domains illustrate transferable blueprinting methods—joint modeling of actors, artifacts, workflows, and rules—that aviation can adopt to govern AI and automation in training, line operations, and post-event learning (Lu, García-Badell, & Rodriguez, 2025). Accordingly, this study operationalizes STS by examining how HR strategies (recruitment for tech-savvy teamwork, competency-based training that blends manual and automated modes, and governance that aligns incentives with vigilance) can sustain a productive equilibrium between social and technical elements in CRM as emerging technologies diffuse across flight decks and airports (Ciriello et al., 2024; Thomas, 2024; Govers & van Amelsvoort, 2023; Muehlberger et al., 2024).

2.2. Crew Resource Management (CRM)

Crew Resource Management (CRM) emerged in the late 1970s as a structured response to a cluster of accident investigations that traced proximate causes to “human error,” but whose deeper roots were embedded in cockpit culture, role dynamics, and information flow across the team. Drawing on early NASA workshops, the nascent CRM movement reframed pilot error as a systemic breakdown of leadership, communication, and decision-making under time pressure and uncertainty, thereby targeting steep authority gradients, muted dissent, and poorly managed workload transitions (Alexander, 2025; Helmreich et al., 2001). First-generation courses emphasized communication discipline, standard briefings, callouts, and cross-checks that surface weak signals before they cascade into incidents, while also normalizing graded assertiveness and advocacy-inquiry dialogue to counteract deference traps (Helmreich et al., 2001). Over subsequent decades, the scope widened as evidence accumulated that safety is a team property rather than a pilot-only competence, which motivated the integration of CRM behaviors into cabin, maintenance, dispatch, and air traffic control interfaces so that shared mental models span organizational seams (Helmreich & Merritt, 2017). This expansion aligned CRM with emerging Safety Management Systems (SMS), positioning non-technical skills (NTS) as auditable elements linked to standard operating procedures and line-oriented flight training (LOFT), rather than as optional “soft skills” (Helmreich & Merritt, 2017; Salas et al., 2006). A robust empirical base—including controlled evaluations and field studies—now shows CRM’s association with improved checklist discipline, error interception, and event recovery, thereby validating its original thesis that teamwork processes are co-determinants of safety alongside technical proficiency (O’Connor et al., 2008; Aframchuk, 2025). The theoretical and practical maturation of CRM thus institutionalized system-level routines—brief, execute, monitor, adapt—that make safe outcomes more probable across diverse operating conditions, while preserving individual accountability within clearly articulated team roles (Salas et al., 2006; Helmreich & Merritt, 2017). In this way, CRM’s historical arc transitions from cockpit-centric remediation to enterprise-level

capability building, sustaining vigilance against cognitive biases such as authority bias and confirmation bias that are known to degrade performance under stress (Helmreich et al., 2001; Helmreich & Merritt, 2017).

The core principles of CRM emphasize teamwork, communication, leadership, situational awareness, and decision-making as interdependent competencies that must be practiced deliberately and evaluated continuously to ensure operational effectiveness (Salas et al., 2006). Training packages therefore cultivate skills such as shared attention management, explicit plan–contingency articulation, closed-loop communication, and mutual performance monitoring, so that critical information is communicated clearly, timely, and at the appropriate level of assertiveness regardless of seniority (Salas et al., 2006; Helmreich & Merritt, 2017). Meta-analytic results demonstrate that well-designed CRM interventions can reduce error rates and enhance safety outcomes, with effects mediated by improvements in NTS and the reliability of team coordination mechanisms under volatility and surprise (O'Connor et al., 2008). Field studies complement this picture: for example, research on flight attendants shows that CRM training improves attitudes toward safety, strengthens communication norms, and supports more effective management of passenger and inter-crew contingencies, underscoring CRM's relevance beyond the flight deck (Ford et al., 2014). Contemporary practice also recognizes that CRM must explicitly counter recurrent cognitive pitfalls—plan continuation bias, attentional tunneling, and automation complacency—through techniques such as time-outs, red-team questioning, and pre-briefed “balk” criteria that empower junior members to halt hazardous trajectories (Helmreich et al., 2001; Helmreich & Merritt, 2017). In parallel, organizations increasingly embed CRM indicators into debrief templates and recurrent checks, making behaviors observable and coachable with feedback loops that connect training, line operations, and safety reporting (Salas et al., 2006; O'Connor et al., 2008). The cumulative implication is that CRM functions both as a knowledge domain and as a governance mechanism that orchestrates people, procedures, and tools in real time to contain complexity and risk (Helmreich & Merritt, 2017; Aframchuk, 2025). This orchestration is especially critical during high-workload phases—approach, landing, abnormal checklists—when the interplay of leadership and followership calibrates team cognition and error resilience (Salas et al., 2006).

In recent years, CRM has diffused beyond aviation to other high-risk sectors—healthcare, trauma teams, emergency response—where the same underlying coordination challenges and error mechanisms recur, thereby providing external validation of CRM's generalizability and boundary conditions (Alhawsawi & Macedo, 2024; Jakonen et al., 2023). Cross-domain adoptions commonly retain the aviation core (briefings, closed-loop communication, role clarity, shared situational awareness) while tailoring to local constraints such as shifting team composition, asynchronous information, and heterogeneous expertise under time pressure (Curcio, 2023). The historical narrative of CRM's genesis at NASA and its subsequent codification in aviation offers a blueprint for these sectors: recognize that human error is often the symptom of latent organizational and team design issues, then train and measure the behaviors that reveal and resolve those issues before they escalate (Alexander, 2025; Helmreich et al., 2001). Evidence from healthcare meta-reviews shows improvements in handoff quality, protocol adherence, and adverse event reduction when CRM-like programs are integrated with simulation and structured debriefs, which mirrors aviation's LOFT tradition (Alhawsawi & Macedo, 2024; O'Connor et al., 2008). Such translations also highlight a recurring theme: the benefits of CRM materialize when leadership legitimizes speaking up, operationalizes psychological safety, and aligns incentives so that reporting and learning are rewarded rather than penalized (Curcio, 2023; Helmreich & Merritt, 2017). Conversely, partial implementations that treat CRM as a one-off classroom event without embedding measurement, coaching, and reinforcement into the operations system tend to fade, offering a cautionary note for any domain contemplating adoption (Salas et al., 2006; O'Connor et al., 2008). Taken together, these cross-industry trajectories strengthen the argument that CRM is a robust framework for managing human error and optimizing team performance in dynamic, high-stakes environments (Alhawsawi & Macedo, 2024; Jakonen et al., 2023; Curcio, 2023).

Finally, CRM continues to evolve to accommodate external factors and technological change, extending its toolkit to integrate meteorological intelligence, data-driven decision aids, and digital collaboration platforms while preserving human oversight and judgment. Studies that embed structured weather data into briefings and threat-and-error management have shown gains in preparedness and response to rapidly changing conditions, reinforcing the principle that information must be transformed into shared situational awareness to be effective (Bayazitoğlu & Güngör, 2023). Digital transformation similarly invites both opportunity and

risk: decision-support apps, electronic flight bags, and collaborative planning platforms can enhance cue discovery and coordination, but only when they are selected, configured, and trained in ways that sustain CRM behaviors rather than displace them (Helmreich & Merritt, 2017; Salas et al., 2006). Recent decision-analysis work demonstrates how multi-criteria methods can help organizations prioritize and integrate digital solutions that strengthen, rather than dilute, CRM's behavioral core—by weighting criteria such as usability, transparency, workload impact, and training burden in addition to technical performance (Öz & Kütahya, 2025). Concurrent syntheses of accident prevention continue to affirm CRM's central place in safety strategies, emphasizing its role in error interception, escalation management, and post-event learning across the full life cycle of operations (Aframchuk, 2025). The enduring lesson from the NASA-era origins to today's digital ecosystems is that CRM's value lies in coupling technical capability with social processes—leadership, communication, and mutual monitoring—so that human and technical systems reinforce each other rather than compete for control (Alexander, 2025; Helmreich et al., 2001). Accordingly, in the context of this study, CRM is treated not as a static training module but as an evolving organizational capability that must be continually tuned to new threats, tools, and workflows to maintain safety, communication, and operational efficiency (Helmreich & Merritt, 2017; Salas et al., 2006; O'Connor et al., 2008).

2.3. Human Resource Management in Aviation

Human Resource Management (HRM) is the organizational lever that converts Crew Resource Management (CRM) from a training program into a durable capability by shaping who enters, how they are socialized, and which behaviors are reinforced in everyday operations. In tightly coupled, time-pressured aviation settings, selection must privilege interpersonal and team-cognition competencies—communication, teamwork, leadership, and followership—alongside technical proficiency because these map directly to CRM's error-management routines and threat-and-error mitigation strategies (Mızrak, 2023). In practice, this requires validated behavioral interviews, scenario-based assessments, and psychometric tools that elicit graded assertiveness, advocacy–inquiry dialogue, and situational awareness under uncertainty, rather than relying solely on hours or type ratings (Mızrak, 2023). Evidence from aviation organizations further indicates that leadership climate, workload design, and stress regulation are decisive moderators of performance, underscoring HR's influence through job design, staffing ratios, and coaching infrastructures that sustain CRM-compatible norms (Daga & Samad, 2025). Strategic competency frameworks should therefore encode CRM-aligned KSAs across flight deck, cabin, maintenance, and operations control so that hiring pipelines and promotion criteria reinforce a shared language for coordination and mutual monitoring (Demirok, Bagherpour, & Ulgen, 2024). Closing the loop, HR should channel FOQA/LOSA insights, line-check trends, and debrief data into profile definitions and advancement rules, ensuring that the very behaviors that intercept threats and manage errors are systematically selected and rewarded (Mızrak, 2023). Where organizations underperform, root causes frequently trace to mis-specified role profiles and uneven reinforcement of non-technical skills—not a lack of technical training—again highlighting HR's leverage over both the who and the how of safe performance (Demirok et al., 2024). Taken together, these practices move HRM from administrative processing to stewardship of the “people system” that makes CRM scalable across phases of flight and organizational seams (Mızrak, 2023). By aligning Safety Management System (SMS) expectations with lived incentives, HRM creates coherent conditions in which speaking up, cross-checking, and mutual monitoring are expected, measured, and rewarded (Daga & Samad, 2025). The outcome is a workforce composition and cultural substrate that render CRM behaviors routine rather than exceptional, lowering variance in safety-critical teamwork outcomes across both normal and abnormal operations (Mızrak, 2023; Demirok et al., 2024).

Training and development constitute HRM's second pillar for operationalizing CRM, shifting emphasis from one-off compliance to a lifecycle of competency building, evaluation, and reinforcement that spans initial qualification, recurrent checks, and line operations. Contemporary programs weave CRM foundations through LOFT-style simulation, structured pre-briefs, disciplined callouts, and post-event debriefs so that closed-loop communication, mutual performance monitoring, and time-critical decision-making are practiced under varying automation states and meteorological complexities (de Andreis et al., 2022). HR's design task is curricular coherence: advocacy–inquiry scripts, graded assertiveness, and “stop-the-line” triggers should appear in both technical and non-technical syllabi so that behaviors are observable, coachable, and tied to progression criteria and promotion gates (de Andreis et al., 2022). Innovations such as serious games and

micro-simulations can accelerate transfer; studies on situational awareness training indicate that gamification strengthens cue detection, attention management, and rapid plan revision—competencies central to CRM’s threat-and-error management logic (Mızrak, 2025). To protect fidelity, HR should institutionalize multi-source feedback (peers, instructors, data-driven observables) and adopt behaviorally anchored rating scales that reduce halo effects while highlighting growth targets in briefing discipline, graded assertiveness, and leadership under stress (de Andreis et al., 2022). Importantly, cabin, ramp, and turnaround contexts require tailored CRM adaptations that preserve core principles while addressing domain-specific contingencies such as passenger dynamics, gate pressure, and cross-functional handoffs (de Andreis et al., 2022). When cadence (e.g., quarterly refreshers), modality (simulator, e-learning, in-situ drills), and evaluation (pre/post measures and on-the-job observations) are synchronized, training outcomes propagate into line behaviors rather than dissipating after audits (de Andreis et al., 2022). This ecosystemic approach reframes training as capability building with measurable effects on error interception and recovery trajectories, not as periodic box-ticking (Mızrak, 2025). In doing so, HRM ensures that the behaviors most predictive of resilience are both taught and evidenced in daily operations through feedback, recognition, and advancement rules aligned to CRM (de Andreis et al., 2022; Mızrak, 2025). By anchoring these mechanisms in data and deliberate practice, HRM converts non-technical skills into reliable performance assets that withstand workload spikes and ambiguity (de Andreis et al., 2022).

As technology reshapes flight decks and operations centers, HRM must recalibrate talent and learning strategies to preserve human–automation complementarity rather than drifting into accidental substitution of judgment by tools. Recruitment profiles now prioritize digital fluency, data literacy, and human–automation teaming skills so crews can interrogate algorithmic outputs, manage mode awareness, and avoid complacency while preserving the communication and leadership behaviors central to CRM (Alkan & Sunar, 2024). On the process side, digital HR technologies—ATS with structured scoring, skills taxonomies, learning-experience platforms, and analytics dashboards—can streamline hiring and personalize learning pathways, but they require explicit governance to prevent bias drift and to keep human oversight where safety is implicated (Pisitkasem & Pairoj-Boriboon, 2023). Learning analytics can surface weak signals—such as recurrent debrief flags on plan-continuation bias or attentional tunneling—and trigger targeted micro-interventions before patterns crystallize in line operations (Pisitkasem & Pairoj-Boriboon, 2023). Where organizations face technology choices, multi-criteria decision methods help HR and operations jointly evaluate digital solutions against usability, transparency, workload impact, and training burden—criteria that determine whether tools amplify or erode CRM (Alkan & Sunar, 2024). Mixed-reality simulation and e-learning enable just-in-time refreshers and rare-event practice, with HR curating content that couples technical procedures to communication scripts and leadership moves in time-critical situations (Pisitkasem & Pairoj-Boriboon, 2023). Equally, change-management routines—stakeholder mapping, pilot cohorts, staged rollouts, and post-implementation audits—are needed to ensure new tools reinforce, rather than displace, established CRM habits (Pisitkasem & Pairoj-Boriboon, 2023). Scheduling and fatigue-risk policies should be tuned to the cognitive realities of automation monitoring, protecting attention budgets on long sectors while sustaining vigilance, which links talent strategy to operational risk control (Alkan & Sunar, 2024). Through this intentionality, HR steers the socio-technical balance by hiring for, training to, and rewarding the integration of human and digital strengths rather than privileging one at the other’s expense (Alkan & Sunar, 2024). In turn, line supervisors and check airmen become amplifiers of these choices when HR embeds the digital-era competencies into appraisal, coaching, and promotion (Pisitkasem & Pairoj-Boriboon, 2023). The cumulative effect is a workforce capable of leveraging automation as a team member within CRM, not a brittle replacement for human sense-making (Alkan & Sunar, 2024).

Finally, HRM increasingly anchors aviation’s social and environmental commitments, integrating safety, wellbeing, and sustainability into people practices that reinforce CRM’s ethos of shared responsibility and proactive risk management. Socially responsible HRM embeds pro-safety and eco-helping behaviors into competency models, recognition systems, and training, aligning daily micro-decisions with broader stakeholder obligations and operational efficiency (Nguyen & Nguyen, 2024). Green HRM research in aviation suggests that aligned bundles—green recruitment, development, participation, and rewards—can foster engagement with sustainability goals without diluting safety priorities, thereby creating complementarities with CRM’s communication and coordination routines (Faeni & Faeni, 2025). Wellbeing policies that address fatigue risk, workload fairness, and psychological safety strengthen the preconditions for speaking up and

mutual monitoring, which determine whether threats are voiced and jointly managed in time (Nguyen & Nguyen, 2024). Because CRM thrives in climates where diverse perspectives are heard, HR's inclusion initiatives broaden perspective-taking and reduce groupthink during abnormal operations, improving decision quality under uncertainty (Nguyen & Nguyen, 2024). At the same time, targeted research on training design shows that gamified and analytics-enabled approaches can enhance situational awareness and team coordination, offering HR additional levers to embed CRM behaviors efficiently at scale (Mızrak, 2025). For organizations seeking integrative measurement, PLS-SEM and fsQCA studies in aviation demonstrate how HR bundles co-produce safety, sustainability, and performance outcomes, giving HR an evidence-based toolkit for portfolio design and evaluation (Faeni & Faeni, 2025). By systematizing these dimensions—talent pipelines, learning architectures, digital adoption, wellbeing, and sustainability—HRM ensures the workforce is aligned with both technological change and societal expectations that shape license to operate (Nguyen & Nguyen, 2024). In cumulative terms, HR functions as the integrator that keeps CRM coherent as conditions evolve, translating strategic intent into observable behaviors and stable team cognition. Accordingly, HR in aviation is best understood as a strategic partner that curates the capabilities, climates, and incentives through which CRM delivers its safety and performance dividends (Nguyen & Nguyen, 2024; Faeni & Faeni, 2025).

2.4. Emerging Technologies in Aviation

Emerging technologies—most notably artificial intelligence (AI), advanced automation, and digitalized maintenance ecosystems—are transforming aviation's operational core and reconfiguring the patterns of interaction that Crew Resource Management (CRM) seeks to stabilize. These technologies now permeate maintenance, repair, and overhaul (MRO) functions through sensor-rich assets, condition-based monitoring, and algorithmic work-order prioritization, thereby altering information flows between engineers, flight crews, and operations control (Goritiyal et al., 2021). In parallel, cross-industry diffusion of disruptive tools such as robotics, immersive visualization, and digital platforms expands the design space for error interception and recovery, but also introduces new coordination demands when human and machine agents share control (Dreković, Teofilović, & Karabegović, 2025). The result is a socio-technical landscape in which efficiency improvements increasingly depend on how well organizations choreograph handoffs among people, procedures, and computational systems rather than on any single component's performance. Within this landscape, CRM's behavioral anchors—briefing discipline, closed-loop communication, mutual monitoring—provide the connective tissue that helps mixed human-machine teams maintain shared situational awareness. Yet these anchors must be adapted to reflect new cues and latencies generated by digital subsystems, especially when predictive signals appear earlier and more ambiguously than traditional technical warnings. Consequently, technical upgrades without parallel recalibration of roles and teamwork routines risk creating “silent failures” in which critical insights do not propagate to decision points in time. Strategic integration therefore requires governance that treats technology introduction as a change in team cognition, not merely as equipment refresh, keeping CRM at the center of operational design (Goritiyal et al., 2021; Dreković et al., 2025). This framing positions CRM as the primary translator between digital capability and resilient line performance, rather than as a legacy training artifact that technology will eventually supersede.

AI capabilities are expanding from back-office analytics into real-time operational decision support, reshaping how crews perceive, interpret, and act under uncertainty across the full flight envelope. Machine-learning models now power predictive maintenance, anomaly detection, trajectory optimization, and fuel planning, while decision-aid interfaces surface recommendations that can compress time-to-action when events unfold rapidly (Kabashkin et al., 2023). These gains materialize only when crews understand model intent, assumptions, and reliability bounds, which requires explicit CRM-aligned protocols for questioning recommendations, escalating discrepancies, and resolving human-automation conflicts. In manufacturing and operations, advancing automation increasingly reallocates tasks from manual execution to supervisory control and exception handling, which elevates the cognitive demands of monitoring and “mode awareness” in ways that classic CRM curricula did not fully anticipate (Xue et al., 2021). At the same time, the connective infrastructure that makes AI-enabled collaboration possible—networks, data pipelines, and integrated avionics—expands the attack surface for cyber threats, turning cybersecurity into a first-order safety consideration for flight operations and training design (Eleimat & Ószi, 2025). A coherent approach therefore couples AI adoption with cyber-hygiene behaviors (e.g., authentication discipline, anomaly reporting, cross-checking data provenance) embedded within CRM's communication and leadership norms, so that digital

trust is produced socially as well as technically. When these elements align, AI can reduce human error by augmenting cue discovery and supporting disciplined decision-making; when they do not, automation complacency or adversarial interference can degrade the very safety margins AI promises to expand. Thus, CRM's role evolves from compensating for human limitations to orchestrating human-machine complementarity, ensuring that algorithmic insights sharpen, rather than blunt, team cognition (Kabashkin et al., 2023; Xue et al., 2021; Eleimat & Ószi, 2025). The net effect is a reframing of proficiency to include both technical flying skills and data-literate judgment about when and how to rely on computational partners in the loop.

Because technology changes the relations among actors as much as it changes tasks, value creation in aviation now hinges on careful socio-technical integration that preserves human oversight while leveraging automation's speed and scale. Industry analyses describe how digital programs deliver efficiency and safety improvements when they are embedded in governance that clarifies roles, escalation paths, and handoff protocols—precisely the organizational scaffolding CRM has cultivated for decades (Pereira et al., 2022). As infrastructure modernizes, energy and systems innovations must be synchronized with operating practices, regulatory expectations, and workforce capabilities so that new assets can be managed as part of coherent operational narratives rather than as isolated technical projects (Alharasees, Kale, & Rohacs, 2025). This synchronization requires change-management routines—pilot cohorts, staged rollouts, structured debriefs—that convert technology introduction into iterative learning cycles, allowing crews to surface surprises, recalibrate procedures, and stabilize new patterns of teamwork. In practice, such routines extend CRM beyond the cockpit to include engineers, dispatchers, and airport partners, thereby aligning cross-functional collaboration with the realities of networked, data-driven operations (Pereira et al., 2022; Alharasees et al., 2025). Importantly, integration also entails specifying boundaries of autonomy for machine agents and codifying human veto rights to protect against automation bias, while training crews to interpret model confidence and failure modes. When organizations neglect these relational details, technology can generate coordination brittleness: information may exist, but it does not reach the right person at the right time in a form that supports action. Conversely, when CRM principles guide digital deployment, the same technology amplifies shared situational awareness and reduces error cascades by making intent and state visible across the team. In short, the socio-technical balance remains the critical mediator between promise and peril in aviation's digital transition (Pereira et al., 2022; Alharasees et al., 2025).

Training ecosystems are adapting to equip personnel with the hybrid competencies needed to manage increasing complexity, with simulation and high-fidelity emulation playing central roles in this shift. Simulated air traffic control environments (SATCE) and integrated scenario sets expose crews to dense, multi-actor traffic pictures, emergent anomalies, and variable automation behaviors, translating abstract digital concepts into embodied teamwork practices that CRM can coach and assess (Ziakkas et al., 2024). These environments enable rehearsal of communication protocols with algorithmic teammates, practice in disputing and reconciling recommendations, and disciplined use of “time-outs” when cues conflict—skills foundational to reliable human-automation teaming. Coupled with data-rich debriefs, organizations can now trace how recommendations propagate through the team, where misunderstandings arise, and which CRM behaviors most effectively resolve ambiguity, thereby feeding targeted improvements back into training. Beyond operational decision-making, digital training architectures also support competency development for maintenance and ground operations, where collaborative robots, mobile diagnostics, and augmented reality introduce new handoff points and verification steps (Ziakkas et al., 2024). As curricula mature, proficiency standards expand to include interpretability literacy (understanding model outputs and limits), cyber-situational awareness (recognizing and reporting anomalies in data integrity), and escalation leadership (deciding when to slow or halt operations to protect margins). In effect, training becomes the institutional pathway for converting technological potential into stable team cognition, ensuring that CRM's behavioral repertoire remains fit for purpose as systems evolve. By aligning assessment rubrics, recurrent cadence, and scenario design with these hybrid demands, organizations can sustain performance under surprise and high workload while accelerating safe adoption of new tools (Ziakkas et al., 2024). Thus, learning architectures function as the bridge between technological novelty and operational reliability, with CRM providing the grammar of interaction that makes that bridge traversable.

Sustainability imperatives further broaden the technology agenda and intersect with CRM by adding new planning horizons, risk factors, and coordination partners to everyday decision-making. Rapid advances in battery technologies suggest new regional flight concepts and hybrid-electric configurations that will alter weight, range, and energy-management profiles, requiring crews and engineers to adopt unfamiliar cues and contingency plans (Pattanayak & Mavris, 2025). Infrastructure-level innovations—from charging systems to hydrogen logistics—demand tightly coordinated procedures across airports and operators, reinforcing the need for CRM-style communication standards that extend beyond the flight deck (Alharasees et al., 2025). In parallel, the sustainable aviation fuel (SAF) ecosystem is scaling through diverse pathways, each with distinct handling, performance, and supply-chain characteristics that must be communicated, verified, and integrated into operational planning (Lau et al., 2024; Peters et al., 2023). Meta-reviews show that while SAF offers substantial decarbonization potential, it introduces technical and organizational challenges—feedstock variability, certification, storage, and blending—that intersect with training, maintenance, and dispatch practices (Wandelt, Zhang, & Sun, 2025). These sustainability transitions therefore create new configurations of uncertainty and interdependence, making CRM's emphasis on shared mental models, explicit contingency articulation, and cross-boundary coordination even more salient. Moreover, digitalization is critical to credible sustainability claims, tying emissions data, fuel provenance, and performance tracking into audit-ready records that teams must interpret and act on under schedule pressure. When sustainability technology, data governance, and CRM align, organizations can pursue environmental goals without eroding safety margins; when misaligned, they can amplify workload and coordination risk during already demanding phases of operation. In sum, sustainability technologies are not a parallel agenda but a new theater in which CRM's collaborative discipline must operate (Lau et al., 2024; Peters et al., 2023; Pattanayak & Mavris, 2025; Wandelt et al., 2025).

In conclusion, AI, automation, and allied systems are recasting aviation's socio-technical balance by redistributing attention, authority, and uncertainty across human and machine actors in ways that directly implicate CRM. The benefits—accelerated detection, predictive insights, efficiency, and decarbonization—are real, but they accrue only when organizations treat technology introduction as a change in team cognition and governance rather than as a purely technical upgrade (Kabashkin et al., 2023; Pereira et al., 2022). CRM therefore evolves from compensatory training into the operating system for human-automation teaming, specifying how recommendations are challenged, how conflicts are escalated, and how cyber and safety signals are integrated into a shared picture (Eleimat & Ószi, 2025; Xue et al., 2021). Training architectures, from SATCE to data-rich debriefs, provide the laboratory where these practices are learned and stabilized, ensuring that new tools expand rather than erode safety margins (Ziakkas et al., 2024). Sustainability technologies add further layers of interdependence and verification, demanding CRM's cross-boundary discipline to connect technical feasibility with operational credibility (Lau et al., 2024; Wandelt et al., 2025). Across these fronts, the through-line is intentional integration: hiring for data-literate crews, governing automation with clear veto rights, rehearsing hybrid contingencies, and extending communication standards into partner ecosystems so that value creation does not outpace error control. When these elements cohere, emerging technologies and CRM become mutually reinforcing, producing operational resilience that is faster, cleaner, and safer than either could deliver alone (Dreković et al., 2025; Alharasees et al., 2025; Pattanayak & Mavris, 2025). Conversely, when they diverge, organizations inherit brittle complexity in which signals do not flow, roles are ambiguous, and the promise of technology remains unrealized—precisely the conditions CRM was designed to prevent.

3. Methodology

3.1. Research Design

This study employs a qualitative research design grounded in Socio-Technical Systems (STS) theory, which emphasizes the interaction between social systems (people, communication, teamwork) and technical systems (technology, processes, tools). The qualitative approach was selected to gain in-depth insights into how emerging technologies are reshaping Crew Resource Management (CRM) and Human Resource Management (HRM) strategies in the aviation sector. Semi-structured interviews were chosen to explore both the human and technological aspects of CRM practices, allowing for flexible yet focused conversations with participants.

The sample consisted of 15 experts from various sectors within aviation, including pilots, HR professionals, operations managers, safety officers, and other relevant roles. The diversity in roles provided a comprehensive understanding of how different aspects of aviation operations are influenced by emerging technologies and how HR strategies are evolving to support CRM in this context. Table 1 provides information about the experts who participated the interviews.

Table 1. Information about Participants of the Interviews

Expert No.	Position	Experience (Years)	Area of Expertise
1	Pilot	15	Flight operations, CRM
2	HR Professional	12	Recruitment, training, HRM
3	Operations Manager	18	Logistics, AI integration
4	Safety Officer	20	Safety protocols, CRM
5	Technical Engineer	14	Maintenance, predictive systems
6	Pilot	22	CRM, AI in aviation
7	HR Consultant	17	HR strategy, tech adaptation
8	Air Traffic Controller	15	Real-time systems, CRM
9	Training Manager	16	Crew training, AR technologies
10	CRM Trainer	12	CRM education, tech interaction
11	HR Director	19	HR strategy, tech integration
12	Maintenance Lead	21	Maintenance systems, AR
13	Aviation Consultant	24	CRM, automation
14	Aviation Safety Officer	18	Safety systems, CRM
15	Operations Manager	20	Operations, automation

3.2. Data Collection

Data were collected through semi-structured interviews conducted either in person or virtually, depending on the availability of the participants. Each interview lasted between 45 minutes to an hour. The semi-structured format allowed for open-ended responses while maintaining a focus on key themes related to the socio-technical dynamics in aviation. Interview questions were designed to explore the interactions between human and technological systems within CRM and HR practices. These questions were informed by the research's grounding in STS theory, focusing on the impact of emerging technologies like AI, automation, and augmented reality on crew management, communication, and decision-making.

The interview questions addressed topics such as:

- The role of AI, automation, and augmented reality in daily operations.
- How these technologies are impacting CRM and HR strategies.
- Challenges in balancing human oversight with technological systems.
- The evolution of training and recruitment practices in response to technological advancements.

The formation of these questions was based on existing literature and the need to capture both the technical and human elements of aviation management, aligning with STS theory's focus on balancing social and technical systems.

3.3. Data Analysis

The data collected from the interviews were analyzed using thematic analysis with NVivo, a software tool specifically designed for qualitative data analysis. NVivo was chosen due to its robust capabilities for organizing, coding, and analyzing large amounts of qualitative data. The thematic analysis involved multiple stages, beginning with the transcription of interviews and the generation of initial codes. As suggested by

Welsh (2002) and Mortelmans (2019), the data were then categorized into broader themes and subthemes, focusing on key issues such as CRM effectiveness, HR strategies, and the integration of emerging technologies.

NVivo was used to systematically code the data, enabling the identification of patterns and themes across the interviews. Codes were grouped under major themes, including "Impact of Automation," "Human Oversight," "Training and Development," and "Risks and Challenges." This approach allowed for a structured yet flexible analysis, consistent with best practices in qualitative data analysis using NVivo (Edwards-Jones, 2014). The analysis also included subthemes, such as the benefits and risks of automation, the importance of manual intervention, and the evolving role of HR in managing technological changes.

The thematic analysis process in NVivo began with coding, where interview transcripts were imported into the software, and initial codes were assigned to key statements aligned with the research questions. These codes included categories such as "automation benefits," "manual oversight," and "training evolution." Next, the codes were grouped into broader themes, such as "Crew Communication" and "Training and Development," to capture the overarching patterns in the data. The thematic structure was then refined through repeated review, ensuring that all relevant information was accurately captured and coherently organized. Finally, the results of the thematic analysis were reported as meaningful insights, offering a detailed understanding of how CRM and HR strategies are adapting to technological advancements.

To ensure reliability in thematic analysis, the coding process was systematically conducted using NVivo software. Two researchers independently coded 30% of the transcripts, achieving an inter-coder agreement rate of 85%, which ensured consistency. Discrepancies were resolved through discussion and consensus. Validity was enhanced through triangulation by comparing emergent themes with existing literature. Member checking was employed, where participants were invited to review and confirm the accuracy of the findings. Additionally, the iterative coding process, which involved multiple rounds of theme refinement, ensured comprehensive coverage of the data. An audit trail was maintained to document key decisions made during coding and theme development, improving the transparency and replicability of the analysis. Reflexivity was incorporated by reflecting on potential biases, with regular peer debriefings to mitigate their impact.

3.4. Ethical Considerations

Ethical considerations were a fundamental aspect of this study, ensuring adherence to the highest standards of research integrity. Approval for the research was obtained from the Ethics Committee of Istanbul Nişantaşı University, as reviewed during the 21.11.2024 meeting (document number 20241221-055). This approval confirmed the study's compliance with ethical guidelines. Before conducting interviews, all participants were provided with detailed information about the research, its objectives, and how their data would be used, ensuring fully informed consent. Participants' confidentiality was preserved by anonymizing their identities and referring to them only by their assigned expert numbers (e.g., Expert 1, Expert 2) in all reports and analyses. They were also informed of their right to withdraw from the study at any time without facing any consequences. This ethical approach aligns with standard practices in qualitative research, safeguarding participant rights and confidentiality while facilitating the collection of reliable and meaningful data for the study. The commitment to ethical standards underscored the integrity and credibility of the research process.

4. Findings

Thematic analysis of the data gathered from 15 experts in aviation revealed key themes related to the integration of emerging technologies in Crew Resource Management (CRM) and Human Resource Management (HRM). The findings highlight the socio-technical dynamics between human factors (teamwork, communication) and technological factors (AI, automation, augmented reality). The analysis focused on how HR strategies are adapting to these changes, the challenges faced, and the opportunities for improving CRM. Table 2 demonstrates the themes, subthemes, codes and frequency of the codes in the interviews, also a quote from the experts as an example is provided for each code.

Table 2. Thematic Analysis Results Table

Theme	Subtheme	Codes	Frequency	Example Quote
Impact of Automation	Benefits of Automation	Efficiency, Time-saving, Precision	13	"AI systems now handle real-time flight path adjustments, freeing the crew to focus on safety." (Expert 2)
		Optimized decision-making	9	"Automation has reduced the cognitive load on crew members by handling routine tasks like fuel management." (Expert 6)
	Risks of Over-reliance	Complacency, Manual oversight, Failures	12	"One challenge is ensuring that crew members don't become overly reliant on automated systems." (Expert 4)
		Reduced situational awareness	8	"When autopilot is in control, there's a risk that crew members may disengage and miss critical signs." (Expert 9)
Human Oversight	Communication Decline	Reduced verbal interaction, Less teamwork	8	"Automation reduces the need for constant verbal updates, but it can lead to a breakdown in communication." (Expert 3)
	Importance of Manual Intervention	Manual skills retention, Training for control	11	"We've introduced more rigorous manual control training to ensure that crew members can step in during AI failure." (Expert 5)
	Vigilance	Active monitoring, Alertness	10	"The crew still needs to be vigilant and monitor automated decisions closely, especially during critical phases." (Expert 1)
				"Even when automation is working, we ensure that all critical actions are verbally confirmed." (Expert 4)
Crew Communication	Verbal Confirmation	Verbal protocols, Communication clarity	12	"We train crew members to communicate effectively in high-pressure situations where automation fails." (Expert 3)
	Teamwork and Collaboration	Coordination, CRM exercises	14	"During AI failure drills, the crew must work together to resolve the issue manually and make quick decisions." (Expert 8)
	Decision-making Under Pressure	Real-time collaboration, Crisis management	9	"AR-based training allows crew members to practice emergency procedures virtually before real-world application." (Expert 11)
Training and Development	Technology Integration	AI and AR-based training, Tech skills	14	"HR has introduced continuous learning programs to keep crew members up-to-date on the latest systems." (Expert 14)
	Continuous Learning	Lifelong learning, Tech proficiency	11	

	Balancing Tech and Manual Skills	Scenario-based training, Simulation	13	"We run drills where crew must manually intervene when the AI system fails, ensuring they can balance both skills." (Expert 10)
Recruitment and HR Strategy	Tech-Savvy Recruitment	Recruitment criteria, Tech expertise	10	"We prioritize candidates who are comfortable using advanced systems like AI." (Expert 6)
	Continuous Skill Development	Lifelong learning, Ongoing training	13	"HR ensures that crew members have regular opportunities to update their technical and manual skills through refresher courses." (Expert 7)
	Adapting to Emerging Technologies	Flexibility, Adaptability	9	"HR plays a key role in helping crew adapt to the fast-changing landscape of AI and automation." (Expert 12)
	Over-reliance on Technology	Tech-dependence, Loss of manual skills	11	"We've seen cases where the crew hesitates to take control because they trust the automation too much." (Expert 15)
Risks and Challenges	Technology Failures	System malfunctions, Incorrect data	10	"An AI system once failed to detect a weather anomaly, and the crew had to manually adjust the flight path." (Expert 8)
	Reduced Crew Engagement	Disengagement, Boredom	8	"Automation can lead to disengagement during long flights, where crew members become too passive." (Expert 9)

The findings indicate that the integration of emerging technologies like AI and automation has had a profound effect on CRM practices. Efficiency and time-saving were the most frequently mentioned benefits, with AI taking over routine tasks and allowing crews to focus more on critical decision-making. One participant noted, "AI systems optimize our routes and fuel usage, leaving us more bandwidth to focus on safety and monitoring." (Expert 6). However, experts also expressed concerns about over-reliance on automation. "When AI makes a wrong decision, the delay in taking manual control can lead to risky situations," warned another participant (Expert 15).

HR strategies are evolving to support the integration of these technologies in CRM. Many experts emphasized the importance of tech-savvy recruitment and continuous skill development. "We prioritize candidates who are adaptable to emerging technologies, and HR ensures continuous learning opportunities to keep them proficient," explained one expert (Expert 7). HR is also playing a critical role in balancing technical and manual skills. Several respondents mentioned the importance of scenario-based training that integrates both manual control and AI system management (Expert 10). Another expert highlighted how HR ensures "crew members don't lose their manual skills while adapting to increasing automation." (Expert 12).

A recurring theme was the challenge of maintaining the socio-technical balance—ensuring that human oversight remains strong while relying more on technological systems. Multiple participants identified reduced crew engagement as a risk of automation, particularly during long flights where "crew members may become passive, assuming the system has everything under control" (Expert 9). Additionally, technology failures were cited as a significant challenge. For example, one participant shared an instance where an AI system failed to detect a weather anomaly, and the crew had to intervene manually, which could have led to a major issue if not caught early (Expert 8).

Despite these challenges, the findings also revealed several opportunities for HRM to enhance CRM by aligning training programs more closely with technological advancements. The incorporation of AI and AR into training is seen as a positive step, with one expert noting, "AR-based simulations give us the chance to practice emergencies virtually, preparing us for real-life scenarios in a way traditional training couldn't" (Expert 11). HR departments are also leveraging AI for more personalized learning, with one participant explaining that AI systems can "track individual crew member performance and recommend specific training modules based on their weaknesses" (Expert 14).

The following insights highlight the perspectives shared by these experts, shedding light on the opportunities and challenges associated with integrating technological advancements into aviation practices;

- Pilots generally expressed enthusiasm about the efficiency brought by AI, but they also highlighted the need for ongoing manual control training. One pilot shared, "AI makes flying safer, but I've seen instances where over-reliance on autopilot led to near misses that could have been avoided with quicker manual intervention" (Expert 6).
- HR Professionals emphasized the importance of adapting recruitment and training strategies to support technological change. "It's not just about hiring the right people; it's about continuously developing their skills to match the demands of modern aviation," said one HR director (Expert 11).
- Operations and Safety Experts were focused on the balance between automation and manual intervention. One safety officer pointed out, "Our goal is to ensure that technology enhances safety, but human oversight will always be the final safeguard" (Expert 4).

The thematic relationship diagram illustrated in Figure 1 encapsulates the intricate interplay between various elements identified in the qualitative analysis of interviews with aviation experts.

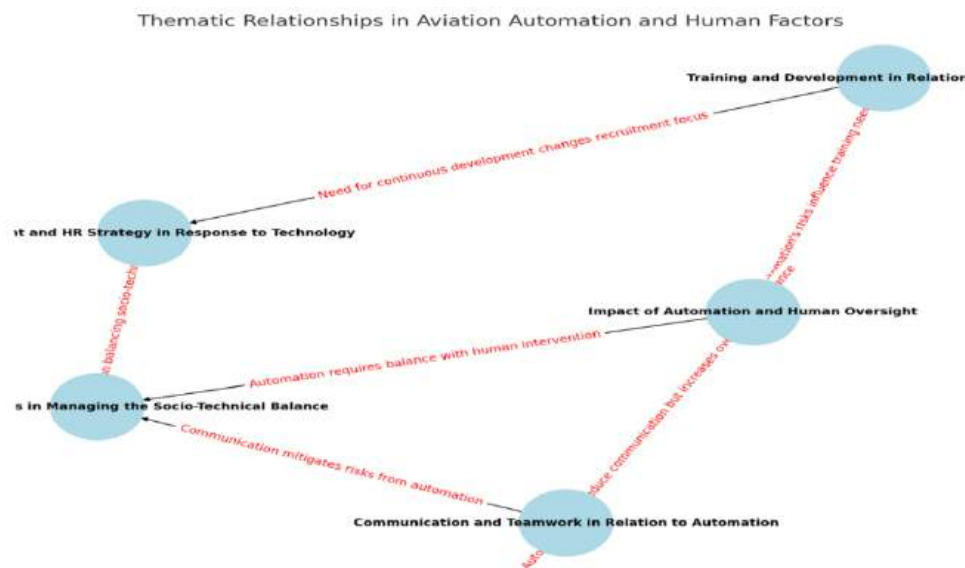


Figure 1. Thematic Relationship

In conducting a themes relation analysis, the focus is on identifying the intricate relationships between major themes that emerged from interviews with aviation experts. This analysis sheds light on how themes such as technology, human oversight, training and development, and communication are interconnected and influence each other within the context of Crew Resource Management (CRM) and Human Resource Management (HRM). The integration of AI and automation in aviation, for instance, enhances efficiency by optimizing decision-making processes and reducing the cognitive load on crew members, allowing them to focus on higher-level tasks. However, this growing reliance on automation also introduces risks related to human oversight, suggesting a need for balanced human intervention to mitigate these risks.

Training and development are crucial in this context, as they ensure crew members maintain the manual skills needed for situations where technology fails. This is particularly important as HR strategies adapt to technological changes by emphasizing continuous learning, thus fostering a workforce that can balance both manual control and the management of technological systems. On the other hand, as automation handles more

routine tasks, the potential for reduced communication between crew members emerges as a risk, highlighting the need for ongoing CRM training to reinforce interpersonal dynamics, especially during emergencies.

Furthermore, recruitment and HR strategies are evolving to meet the demands of a tech-enhanced aviation industry, focusing on finding candidates who are not only skilled in aviation but also adaptable to advanced technologies like AI and automation. This adaptation is critical to ensure that crew members can effectively manage the socio-technical balance between human and technological systems. However, over-reliance on technology can lead to challenges in maintaining this balance, necessitating vigilance and manual intervention to ensure safety.

Overall, the thematic relationships illustrate that while technology can enhance aviation operations, it must be balanced with critical human oversight. Effective communication and teamwork are vital in managing the risks posed by automation, and HR strategies are key in ensuring crew members remain adaptable and skilled. This balanced approach is essential for managing the socio-technical system, where technology supports but never replaces human decision-making.

5. Discussion

The findings of this study indicate that the accelerating infusion of Artificial Intelligence (AI), Augmented Reality (AR), Internet of Things (IoT), advanced automation, and biometrics is reconfiguring aviation's socio-technical equilibrium, and that Crew Resource Management (CRM) together with Human Resource Management (HRM) are the principal organizational levers for keeping that equilibrium stable as complexity rises. Interviewed experts converged on a dual message: data-driven maintenance, trajectory optimization, and biometric-enabled passenger flows create measurable efficiency and safety headroom, yet they also introduce novel coordination demands and vigilance traps that traditional procedures do not fully anticipate (Aeologic, 2023; Future Travel Experience, 2024). This pattern mirrors sectoral evidence showing that predictive analytics compress time-to-decision in maintenance and operations, while AR expands training realism without operational risk, but both shift when and how information reaches crews and supervisors (Goritiyal et al., 2021). Thematic codes such as "automation over-reliance," "manual re-engagement latency," and "communication displacement" map directly onto these shifts, underscoring that each technology introduction must be treated as a change in team cognition and role boundaries, not merely as an equipment refresh. In this respect, CRM's behavioral anchors—closed-loop communication, mutual monitoring, and graded assertiveness—remain necessary but insufficient unless they are explicitly re-targeted to algorithmic cues, model confidence, and cyber-integrity signals that now mediate operational awareness. A socio-technical reading of the results therefore suggests that value emerges when digital capability is braided with redesigned handoffs, escalation paths, and debrief routines that make algorithmic intent and limits collectively visible. Where this braiding is weak, organizations risk "silent failures," in which salient information exists but does not propagate to the right actor at the right moment in an actionable format. Conversely, when governance clarifies veto rights, questioning protocols, and data-provenance checks, the same tools amplify shared situational awareness rather than blunting it, strengthening the claim that emerging technologies raise performance ceilings if—and only if—social processes and technical affordances are co-designed from the outset.

A structured comparison with the literature shows strong alignment on opportunities and hazards while adding mechanism-level granularity, boundary conditions, and points of adaptation for practice. Canonical CRM scholarship cautions that automation can induce complacency, attentional tunneling, and authority bias unless teams rehearse explicit countermeasures, including advocacy-inquiry, time-outs, and clear escalation rules (Helmreich et al., 2001; Helmreich & Merritt, 2017). Convergent with these accounts, the present evidence emphasizes manual-skill preservation during high-automation phases, verbal confirmation of critical actions, and disciplined challenge of recommendations, now extended to AI contexts where model confidence intervals and data lineage must be interrogated before acceptance. Training science similarly argues that continuous, scenario-rich practice sustains non-technical skills in communication, teamwork, leadership, and decision-making, a position operationalized here through LOFT-style exercises that embed digital anomalies, cyber cues, and mixed-autonomy traffic pictures (Salas et al., 2006; O'Connor et al., 2008; Ziakkas et al., 2024). Technology syntheses demonstrate that gains materialize when socio-technical interfaces—engineers, flight crews, dispatch, and airport partners—are jointly orchestrated rather than when tools are introduced in

isolation, aligning with the emphasis on cross-boundary coordination and staged rollouts (Pereira et al., 2022). In parallel, sector reviews of AI and connectivity warn that the infrastructures enabling collaboration expand attack surfaces, elevating cybersecurity from an IT concern to a first-order safety variable that must be normalized within CRM routines (Kabashkin et al., 2023; Eleimat & Ószi, 2025). Sustainability literatures add complementary pressure: the introduction of sustainable aviation fuels (SAF), emerging battery systems, and energy-infrastructure innovations multiplies verification tasks and inter-organizational handoffs, reinforcing the need for CRM-style standardization of communication and escalation beyond the cockpit (Lau et al., 2024; Peters et al., 2023; Pattanayak & Mavris, 2025; Alharasees, Kale, & Rohacs, 2025; Wandelt, Zhang, & Sun, 2025). Taken together, the concordance across sources and the present results is high, while the contribution is to specify concrete behaviors—mandatory uncertainty callouts, human-veto logging, and data-provenance checks—that translate general warnings into auditable practice across routine and abnormal operations.

The implications for HRM are multi-layered and require translating high-level principles into implementable routines across selection, development, evaluation, and organizational design so that CRM becomes a reproducible organizational capability under increasing automation. Recruitment should prioritize hybrid profiles—technical proficiency paired with interpersonal competence and data literacy—assessed via scenario-based interviews and work samples that probe graded assertiveness with algorithmic teammates, responses to conflicting cues, and willingness to exercise veto rights under time pressure (Mızrak, 2023; Demirok, Bagherpour, & Ulgen, 2024). Development must shift from periodic compliance to deliberate practice that couples manual-reversion drills with “interpretability literacy” (reading model assumptions, confidence, and limits) and baseline cyber hygiene embedded in pre-briefs and checklists (de Andreis et al., 2022; Eleimat & Ószi, 2025). Learning analytics and debrief repositories should mine FOQA/LOSA and post-event narratives for weak signals—plan-continuation bias during stable automation, attentional tunneling around opaque alerts—and trigger targeted micro-interventions at the individual and crew levels (Pisitkasem & Pairoj-Boriboon, 2023). Performance management can make CRM behaviors observable and coachable using behaviorally anchored ratings that include human–automation-teaming markers (challenge–response on AI outputs, explicit uncertainty callouts, timely escalation), linking them to progression gates and recurrent checks (de Andreis et al., 2022). Organizationally, cross-functional pilot cohorts and staged rollouts convert surprises into SOP updates before fleet-wide deployment, while scheduling and fatigue-risk policies protect attention budgets for high-monitoring segments (Alkan & Sunar, 2024; Daga & Samad, 2025). Where sustainability is strategic, Green HRM bundles align incentives for eco-helping and accurate data capture without diluting safety priorities, leveraging CRM’s communication discipline to keep environmental claims auditable under schedule pressure (Nguyen & Nguyen, 2024; Faeni & Faeni, 2025). In aggregate, these measures reposition HR from administrative backbone to socio-technical architect, institutionalizing the people-system through which CRM makes human–machine collaboration reliable at scale across diverse operational contexts.

Operational and training implications follow directly from this architecture and require explicit design choices across tooling, procedures, and assessment to prevent the “silent failures” identified in the evidence, thereby extending the practical contribution of the study to line operations. Training ecosystems should incorporate SATCE and mixed-autonomy scenarios that rehearse not only technical responses but also the conversation around algorithmic outputs—when to query, when to defer, how to reconcile dissent, and how to document human vetoes for feedback and learning (Ziakkas et al., 2024). Pre-briefs ought to include an “automation plan” (anticipated modes, model confidence, known failure modes), a “manual-reversion plan” (roles, triggers, balk criteria), and a “cyber posture” (authentication discipline, anomaly reporting, data-provenance checks), with debriefs auditing how recommendations propagated and where they stalled (Eleimat & Ószi, 2025). Standard operating procedures should foreground transparency in EFB and decision-aid interfaces—exposing uncertainty, data lineage, and rationale—so that trust can be calibrated under workload rather than assumed, while human-veto rights are codified and verbally acknowledged at decision points to strengthen accountability. Sustainability transitions (SAF blends, battery-electric turnarounds, hydrogen logistics) imply joint drills and shared escalation paths with airport and ground partners, extending CRM’s grammar to partner ecosystems where verification and timing are critical (Lau et al., 2024; Pattanayak & Mavris, 2025; Alharasees et al., 2025; Wandelt et al., 2025). Organizations should measure “engagement under automation” as a performance variable—frequency of proactive cross-checks and time-outs during stable cruise—to detect drift toward passivity and to reinforce active monitoring in long, low-stimulus segments. Finally, staged

deployment with fast feedback loops should be treated as a safety control, ensuring that anomalies discovered by early cohorts are converted into procedure and interface refinements before broad exposure, thereby operationalizing socio-technical integration recommended in prior syntheses (Pereira et al., 2022). Collectively, these steps translate abstract principles into a practical, auditable operating system for resilient human-machine teaming in day-to-day operations.

Theoretical implications extend the application of Socio-Technical Systems (STS) theory to a granular, design-oriented account of how technical systems (AI, AR, IoT, automation) and social systems (communication norms, leadership, HR practices) co-produce safety and efficiency in modern aviation, while clarifying limitations and future research pathways that follow from the present evidence. STS appears to contribute most when articulated as governance rules for human-automation teaming—uncertainty disclosure, challenge-response protocols, cross-boundary escalation, and cyber-situational awareness—embedded within CRM routines rather than as a generic call for “balance,” which aligns with CRM and training literatures while specifying mechanisms that contemporary technologies render necessary: interpretability literacy, veto codification, and data-provenance checks (Helmreich & Merritt, 2017; Salas et al., 2006; O’Connor et al., 2008). Limitations include expert sample size and commercial-aviation concentration, which may overweight certain operational constraints; nonetheless, triangulation with sector syntheses on technology, cybersecurity, and sustainability supports robustness and situates the themes within current practice (Kabashkin et al., 2023; Eleimat & Ószi, 2025; Wandelt et al., 2025). Future research should adopt longitudinal designs to examine retention of interpretability and cyber skills, quantify manual-reversion latency across automation cohorts, and test external validity in military, regional, and ultra-long-haul contexts that face distinct workload profiles (Ziakkas et al., 2024; Pereira et al., 2022). Cross-industry comparisons with healthcare and emergency services—domains adapting CRM-like frameworks—could identify transportable practices for disputing algorithmic recommendations and managing mode confusion under time pressure, while sustainability transitions merit empirical programs linking SAF logistics, battery charging windows, and hydrogen safety cases to new coordination and verification tasks (Lau et al., 2024; Pattanayak & Mavris, 2025; Alharasees et al., 2025). In sum, CRM and HRM should be understood as design disciplines for human-automation teaming, yielding testable propositions for socio-technical integration that keep safety and performance gains tightly coupled across the industry’s next technology waves.

6. Conclusion

The significance of this study lies in the rapid technological advancements within the aviation industry, particularly how emerging technologies such as AI, AR, and biometrics are reshaping Crew Resource Management (CRM) and Human Resource Management (HRM). As aviation becomes more reliant on these technologies to improve safety, efficiency, and decision-making, it becomes crucial to investigate the effects of automation on human oversight, training, and crew performance. The motivation behind this study was to bridge the gap between technological integration and the preservation of essential human skills, ensuring that technological tools complement rather than replace human expertise in high-stakes environments like aviation.

This study conducted thematic analysis through interviews with 15 aviation experts, including pilots, HR professionals, and operations managers. These interviews uncovered several key themes. First, while AI and automation have been praised for optimizing decision-making and streamlining operations (as seen in AI-driven predictive maintenance), there are inherent risks tied to over-reliance. For instance, the analysis revealed that crew members might become disengaged or less vigilant when routine tasks are automated. One expert highlighted that while AI can handle real-time flight adjustments, it’s critical to ensure manual skills are regularly practiced to prevent over-dependence on automation. Similarly, the application of AR in pilot training—though immersive and effective for simulating real-world emergencies—still requires reinforcement of manual control techniques in the event of system failure.

The study provided several actionable recommendations for HR departments in the aviation sector. Comprehensive training programs were suggested to ensure crew members stay adept at both manual and automated systems, with AR-based training scenarios being one approach to simulate high-pressure situations where technology fails. Additionally, HR departments should adopt AI-powered learning platforms to create personalized learning pathways, ensuring that crew members continually enhance both their technological

skills and manual oversight capabilities. Recruitment strategies also need to evolve, focusing on identifying candidates with a balanced skill set that includes both technological proficiency and the interpersonal, teamwork-driven skills required for effective CRM.

From a theoretical standpoint, this study makes a valuable contribution to the application of Socio-Technical Systems (STS) theory in aviation. It emphasizes that successful integration of technology into CRM is not solely about leveraging advanced tools but also about maintaining a socio-technical balance where human intervention remains pivotal. The findings underline the importance of this balance, particularly in environments where automation might induce complacency if not adequately counterbalanced by human oversight. This study highlights how HR strategies can sustain this equilibrium through targeted recruitment, continuous development, and tailored training programs.

While the study provides valuable insights, it is not without limitations. The sample size of 15 experts, though informative, limits the generalizability of the findings across the entire aviation industry. Furthermore, the focus on specific emerging technologies, such as AI and AR, may not cover the full scope of technological transformations occurring in the industry. Future research should consider a broader range of technologies and conduct longitudinal studies to assess the long-term impact of automation on CRM and HRM. Additionally, cross-industry studies could provide insights into how other sectors, like healthcare or manufacturing, manage the balance between human oversight and automation. This would expand the practical applicability of STS theory across diverse industries experiencing rapid technological change.

In conclusion, this study underscores the critical need for a balanced approach to technology and human expertise in aviation. While AI, AR, and biometrics offer tremendous potential for enhancing safety and efficiency, maintaining strong human oversight, robust training programs, and adaptive HR strategies is essential for ensuring that these technologies serve to complement, rather than undermine, the human elements that remain crucial to safe and effective aviation operations.

References

- Aeologic. (2023). *Roles of AI in predictive maintenance and asset optimization*. Retrieved from <https://www.aeologic.com/blog/roles-of-ai-in-predictive-maintenance-and-asset-optimization/>
- Aframchuk, O. (2025). Effectiveness of Crm (Crew Resource Management) In Preventing Aviation Accidents. *The American Journal of Engineering and Technology*, 7(04), 43-48.
- Alexander, D. J. (2025). The genesis of crew resource management: The NASA Experience. In *Trauma Team Dynamics: A Trauma Crisis Resource Management Manual* (pp. 7-11). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Alharasees, O., Kale, U., & Rohacs, D. (2025). Advancing Sustainable Aviation: Integration of Emerging Energy Technologies in Aviation Infrastructure. In *Energy Rationality and Management for Decarbonization* (pp. 507-521). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Alhawsawi, A., & Macedo, M. S. (2024). Implementing Crew Resources Management Principles to Improve Perioperative Safety. In *Principles of Perioperative Safety and Efficiency* (pp. 251-268). Cham: Springer International Publishing.
- Alkan, A. D., & Sunar, O. N. (2024). Human Resources Management in the Civil Aviation Sector: A General Overview. *Strategic Management and Policy in the Global Aviation Industry*, 1-15.
- Alonso, A. D., Vu, O. T. K., Nguyen, T. Q., McClelland, R., Nguyen, N. M., Huynh, H. T. N., ... & Nguyen, T. T. (2025). Beyond technology: A socio-technical lens on Industry 4.0 value-adding across industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 221, 124355.
- Azmi, N. A., & Ismail, N. A. A. (2025). Integrating Socio-Technical Systems (STS) and Knowledge Management (KM) theories in BIM-FM context: a literature review. *Malaysian Journal of Sustainable Environment (MySE)*, 12(1), 47-76.
- Bayazitoğlu, A. A., & Güngör, H. (2023). Effects of meteorology data on crew resource management in aviation. *Journal of Aviation*, 7(2), 300-309.

- Bayramova, A., Edwards, D. J., Roberts, C., & Rillie, I. (2023). Enhanced safety in complex socio-technical systems via safety-in-cohesion. *Safety science*, 164, 106176.
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Mathiassen, L. (2024). Emergence of creativity in IS development teams: A socio-technical systems perspective. *International Journal of Information Management*, 74, 102698.
- Curcio, J. (2023). Preventing and Managing Human Error Using CRM: Crew resource management reduces human error. Adding it to EMS training and operations improves crew dynamics and patient safety. *Firehouse Magazine*, 48(4), 38-43.
- Daga, R., & Samad, A. (2025). Analysis of The Influence of Leadership Style, Workload and Work Stress on Employee Performance: Empirical Study from The MATSC Branch of Aviation Navigation Service Provider Institution. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 383-405.
- Dahabiyeh, L., & Mowafi, O. (2023). Challenges of using RPA in auditing: A socio-technical systems approach. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 30(2), 76-86.
- de Andreis, F., Comite, U., Sottoriva, F. M., & Cova, I. (2022, October). Human resources management and training in aviation. In *International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication* (pp. 510-522). Cham: Springer International Publishing.
- Demirok, A., Bagherpour, M., & Ulgen, S. (2024, August). Enhancing Human Resource Management in the Aviation Sector: A Comprehensive Analysis. In *Global Joint Conference on Industrial Engineering and Its Application Areas* (pp. 210-231). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Dreković, E., Teofilović, Ž., & Karabegović, I. (2025, June). The Application of Disruptive Technologies in the Aviation Industry. In *International Conference "New Technologies, Development and Applications"* (pp. 602-611). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Edwards-Jones, A. (2014). Qualitative data analysis with NVIVO.
- Eleimat, M., & Öszi, A. (2025). Cybersecurity in Aviation: Exploring the Significance, Applications, and Challenges of Cybersecurity in the Aviation Sector. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*, 53(2), 169-183.
- Faeni, D. P., & Faeni, R. P. (2025). Green HRM for sustainable aviation: An integration evaluation using PLS-SEM and fsQCA. *Environmental Challenges*, 101232.
- Ford, J., Henderson, R., & O'Hare, D. (2014). The effects of Crew Resource Management (CRM) training on flight attendants' safety attitudes. *Journal of safety research*, 48, 49-56.
- Future Travel Experience. (2021). *Dubai Airports introduces facial recognition to fast-track immigration processes*. Retrieved from <https://www.futuretravelexperience.com/2021/02/dubai-airports-introduces-facial-recognition-to-fast-track-immigration-processes/>. Access date: 25.11.2025
- Future Travel Experience. (2021). *How Lufthansa is enabling biometrics adoption across different touchpoints and airports of all sizes*. Retrieved from <https://www.futuretravelexperience.com/2021/10/how-lufthansa-is-working-with-its-partners-to-enable-biometrics-adoption-across-different-touchpoints-and-airports-of-all-sizes/>. Access date: 25.11.2025
- Gambo, I., Ogundare, T., & Oluyide, O. (2023, August). Towards a Framework for Improving Quality of User-Centered Services in Socio-technical Systems: A Case Study of Airport System. In *International conference on WorldS4* (pp. 367-380). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Goritiyal, C., Bairolu, A., & Goritiyal, L. (2021). Application of emerging technologies in aviation MRO sector to optimize cost utilization: the Indian case. *Intelligent Sustainable Systems: Selected Papers of WorldS4 2021, Volume 2*, 161-176.
- Govers, M., & van Amelsvoort, P. (2023). A theoretical essay on socio-technical systems design thinking in the era of digital transformation. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(1), 27-40.

- Hanafizadeh, P., & Mehrasa, S. (2025). Governance system design model in platform ecosystems by a socio-technical systems theory. *Digital Policy, Regulation and Governance*.
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2017). Safety and error management: The role of crew resource management. In *Aviation resource management* (pp. 107-119). Routledge.
- Helmreich, R. L., Wilhelm, J. A., Klinect, J. R., & Merritt, A. C. (2001). Culture, error and crew resource management. *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training*, 305331.
- Jakonen, A., Mänty, M., & Nordquist, H. (2023). Applying Crew Resource Management tools in Emergency Response Driving and patient transport—Finding consensus through a modified Delphi study. *International emergency nursing*, 70, 101318.
- Kabashkin, I., Misnevs, B., & Zervina, O. (2023). Artificial intelligence in aviation: New professionals for new technologies. *Applied Sciences*, 13(21), 11660.
- Lau, J. I. C., Wang, Y. S., Ang, T., Seo, J. C. F., Khadaroo, S. N., Chew, J. J., ... & Sunarso, J. (2024). Emerging technologies, policies and challenges toward implementing sustainable aviation fuel (SAF). *Biomass and Bioenergy*, 186, 107277.
- Lu, J., García-Badell, G., & Rodriguez, J. B. (2025). Digital Heritage from a Socio-Technical Systems Perspective: Integrated Case Analysis and Framework Development. *Heritage*, 8(9), 348.
- Mızrak, K. C. (2025). Exploring Human Resource Strategies for Improving Situational Awareness Training through Gamification. *Business and Economics Research Journal*, 16(2), 159-178.
- Mızrak, F. (2023). Evaluation of non-type rated pilot selection criteria in the civil aviation industry with AHP and TOPSIS methods. *Research Journal of Business and Management*, 10(1), 1-11.
- Mortelmans, D. (2019). Analyzing qualitative data using NVivo. *The Palgrave handbook of methods for media policy research*, 435-450.
- Muehlberger, C. M., Gruen, L., Liefner, I., & Losacker, S. (2024). Socio-technical imaginaries of climate-neutral aviation. *Energy Research & Social Science*, 114, 103595.
- Nguyen, T. L. P., & Nguyen, T. T. H. (2024). The link between socially responsible human resource management and eco-helping behavior in aviation industry—a moderated mediation model. *International Journal of Law and Management*.
- O'Connor, P., Campbell, J., Newon, J., Melton, J., Salas, E., & Wilson, K. A. (2008). Crew resource management training effectiveness: a meta-analysis and some critical needs. *The international journal of aviation psychology*, 18(4), 353-368.
- Öz, T., & Kütahya, C. K. (2025). INTEGRATING DIGITAL SOLUTIONS FOR CREW RESOURCE MANAGEMENT IN AVIATION: A FUZZY BWM-COCOSO APPROACH. *Journal of International Trade, Logistics & Law*, 11(1).
- Pattanayak, T., & Mavris, D. (2025). Battery technology for sustainable aviation: a review of current trends and future prospects. *Applied Energy*, 397, 126356.
- Pereira, B. A., Lohmann, G., & Houghton, L. (2022). Technology trajectory in aviation: Innovations leading to value creation (2000–2019). *International Journal of Innovation Studies*, 6(3), 128-141.
- Peters, M. A., Alves, C. T., & Onwudili, J. A. (2023). A review of current and emerging production technologies for biomass-derived sustainable aviation fuels. *Energies*, 16(16), 6100.
- Pisitkasem, A., & Pairoj-Boriboon, T. (2023). Digital HR: The Digital Transformation in Human Resources Management in the Aviation Business. *Social Science Asia*, 9(3), 11-20.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human factors*, 48(2), 392-412.

- Shmelova, T., & Sikirda, Y. (2021). Analysis of Decision-Making of Operators in Socio-Technical Systems. In *Research Anthology on Reliability and Safety in Aviation Systems, Spacecraft, and Air Transport* (pp. 768-792). IGI Global.
- Subedi, A., Bucelli, M., & Paltrinieri, N. (2025). Reframing safety barriers as socio-technical systems: a review of the hydrogen sector. *Safety Science*, 192, 106995.
- Thomas, A. (2024). Digitally transforming the organization through knowledge management: a socio-technical system (STS) perspective. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 437-460.
- Wandelt, S., Zhang, Y., & Sun, X. (2025). Sustainable aviation fuels: A meta-review of surveys and key challenges. *Journal of the Air Transport Research Society*, 100056.
- Welsh, E. (2002, May). Dealing with data: Using NVivo in the qualitative data analysis process. In *Forum qualitative sozialforschung/Forum: qualitative social research* (Vol. 3, No. 2).
- Xie, Y., Pongsakornsathien, N., Gardi, A., & Sabatini, R. (2021). Explanation of machine-learning solutions in air-traffic management. *Aerospace*, 8(8), 224.
- Xue, J., Esangbedo, M. O., Zhang, Q., Zhang, W., & Wu, L. (2021). The impact of emerging technologies in the aviation manufacturing industry: a case study of the gradual-change factors in shaanxi, pr china. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 220-232.
- Yuan, M., Lin, H., Zhang, Z., Ji, L., & Yu, M. (2025). Savior or saboteur? Big data and company employees innovative behavior: a socio-technical systems theory perspective. *Information Technology & People*, 1-23.
- Zhang, X., Nutakor, F., Minlah, M. K., & Li, J. (2023). Can Digital Transformation Drive Green Transformation in Manufacturing Companies?—Based on Socio-Technical Systems Theory Perspective. *Sustainability*, 15(3), 2840.
- Ziakkas, D., Waterman, N., & Flores, A. (2024). Emerging Technologies in Aviation: The Simulated Air Traffic Control Environment (SATCE) application in Competency Based Training and Assessment. *Intelligent Human Systems Integration (IHSI 2024): Integrating People and Intelligent Systems*, 119(119).a

Uzaktan Çalışma Hakkındaki Çalışan Algısının Demografik ve Kontrol Değişkenler Açısından İncelenmesi

Examining Employee Perceptions About Remote Working in Terms of Demographic and Control Variables

Abdurrahman AKMAN  ^a

^a Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye, Türkiye. abdurrahmanakman@osmaniye.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma Evden Çalışma Tele Çalışma Esnek Çalışma Gönderilme Tarihi 23 Şubat 2025 Revizyon Tarihi 9 Ekim 2025 Kabul Tarihi 18 Ekim 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu makalede şirketlerin en değerli kaynakları olan insan varlığının uzaktan çalışmaya yönelik algılarının (uygunluk algısı, ilişkilerin etkilenmesi, iş yaşam dengesi, duygusal tepki, organizasyonel destek, finansal katkı ve beceri geliştirme, toplum üzerinde etkisi) demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi) ve kontrol değişkenlerine (kadro türü, idarecilik görevi, özel çalışma alanı gerekliliği, okuyan çocuk durumu) göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yöntem – Bu çalışma nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi 516 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, normallik analizi, t-testi, ANOVA testi analizi yapılmıştır. Bulgular – Çalışanların uzaktan çalışma algısının demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi) ve kontrol değişkenlerine (kadro türü, idarecilik görevi, özel çalışma alanı gerekliliği, okuyan çocuk durumu) göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Tartışma – Yönetici ve karar vericilerin, uzaktan çalışma uygulamalarına geçişte ve uygulanmasında çalışanların demografik ve kontrol değişkenlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu değişkenlerin uzaktan çalışma uygulamalarının etkinliği ve verimliliği üzerinde etkili olması beklenmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Remote Work Working from Home Teleworking Flexible Working Received 23 February 2025 Revised 9 October 2025 Accepted 18 October 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This article examines whether the perceptions of companies' most valuable resources, human assets, towards remote working (perception of suitability, impact on relationships, work-life balance, emotional response, organizational support, financial contribution and skill development, and impact on society) differ according to demographic variables (gender, marital status, age, level of education) and control variables (type of staff, managerial position, need for a special work area, children studying). Design/methodology/approach – This study was created using the survey model, one of the quantitative research methods. The sample of the study consists of 516 people. Questionnaire was used as a data collection tool in the study. In the study, validity and reliability analysis of the scale, normality analysis, t-test, ANOVA test were analyzed. Results – It was found that employees' perception of remote working showed significant differences according to demographic variables (gender, marital status, age, education level) and control variables (staff type, managerial position, need for a special work area, child studying status). Discussion – When transitioning to and implementing remote working practices, managers and decision makers need to take into account the demographic and control variables of employees. It is expected that these variables will impact the effectiveness and efficiency of remote working practices.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 27.10.2023 tarihli 144235 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Akman, A. (2025). Uzaktan Çalışma Hakkındaki Çalışan Algısının Demografik ve Kontrol Değişkenler Açısından İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2799-2819.

1. Giriş

Ofise gitmek yerine evden çalışmak yeni bir olgu değil (Bélanger, 1999). Ekonomi tarihinde evden üretime ağırlık verilmesi ilk kez yaşanan bir durum değildir. 1800'lerde birinci sanayi devrimi sırasında fabrikaların yükselişinden önce üretimin çoğu evde yapılıyordu. Sanayi devrimiyle beraber işçilerin, evlerinden fabrikaya taşınmasının ardından günümüzde fabrikadan yeniden evlere taşınmaları tartışılır hale geldi. Sanayi devrimi sırasında fabrika sisteminin yükselişi, iş organizasyonunda en dramatik değişikliklerden birine yol açtı. Fabrikalarla birlikte işin hem yeri hem de doğası değişti. İş, evlerden merkezi tesislere taşındı ve fabrika sistemi altında çok sıkı bir şekilde düzenlendi. İşverenler artık işin nasıl, ne zaman ve hangi şekilde yapılacağını belirler hale geldiler (Clark, 1994: 128; Juhász vd., 2020: 2; Sako, 2021: 20). Evden çalışma veya uzaktan çalışma, covid-19 öncesi zamanlarda moda bir kelime olarak görülüyordu. 2020'de başlayan covid-19 pandemisi sırasında bir gerçeklik haline geldi (Muralidhar vd., 2020). Günümüzün uzaktan çalışan iş gücü, yöneticiler, profesyoneller ve diğer bilgi çalışanları da dahil olmak üzere tüm çalışan kategorilerini kapsamaktadır (Bélanger, 1999). Bazı şirketler halihazırda uzaktan çalışma politikasına sahip olabilirken (Davenport ve Pearlson, 1998; Leonardi vd., 2024: 194-206) bazı şirketler covid 19 salgının yol açtığı acil durumlar nedeniyle (Abulibdeh, 2020: 558; Sokolic, 2022: 202; Yang vd., 2021: 43) bazen de deprem gibi büyük afetler sonrası mecburiyetten dolayı (06 Şubat Kahramanmaraş Depremleri) uzaktan çalışmayı benimsemek zorunda kaldılar.

Telekomünikasyondaki ilerlemelerin toplumunu etkileyecek tek ve en önemli güç olmasının iş yaşamındaki değişikliğin bu noktaya gelmesinde etkisi büyüktür (Cairncross, 2001; Friedman, 2005). Teknolojik yenilikler günümüzde birçok meslek için uzaktan çalışmayı mümkün hale getirecek ekipmanı hayatımıza soktu. Buna ek olarak covid-19'un olumsuz etkisini hafifletmek amacıyla hükümetler radikal birçok önlem almak zorunda kaldılar. Bu önlemlerin çoğu özetle insanları uzaktan çalışmaya teşvik edilmesi şeklinde sonuçlandı. Ülkelerin çoğu okulları ve üniversiteleri tamamen kapattı ve tüm öğrenciler için çevrimiçi ve uzaktan eğitim sürecini başlattı (Abulibdeh, 2020: 552). Bu gelişmeler iş dünyasında ve çalışma alışkanlıklarında radikal bir değişime neden oldu ve uzaktan çalışma giderek yaygınlaştı (Juhász vd., 2020: 1-2; Yang vd., 2021: 43). Uzaktan çalışma, özellikle de evden çalışma günümüzde yaygın çalışma biçimi haline gelerek tipik iş algısının özelliklerini değiştirdi. Yaşanan bu gelişmeler organizasyonun belirli boyutlarının ve unsurlarının anlamının yeniden düşünülmesi ihtiyacını doğurdu. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve ardından gelen dijitalleşme olgusu, çoğunlukla uzaktan çalışma olarak adlandırılan, işverenin konumunun dışında fiziksel bir mesafede çalışma uygulamasını mümkün kıldı. Bu gelişmeler organizasyonun fiziksel boyutuna (mekâna, yere) olan zorunluluğu giderek azalttı. Mekânsal mesafe ve geleneksel işyerinin en azından kısmen ortadan kalkması nedeniyle, işin gerçekleştirilme şekli değişmeye başladı. Sanal ortama geçiş ihtiyacı hem şirketleri hem de çalışanları farklı çalışma yollarını denemeye zorladı. Covid-19 pandemisi, dünyanın dört bir yanındaki işçileri evden çalışmaya zorlayan büyük ölçekli bir deneyi tetikledi ve çoğu, işe gidip gelmede daha az zaman harcama, maliyet tasarrufu ve daha fazla esneklik gibi faydaları keşfetti (Sokolic, 2022: 202-204).

İş hayatının günlük hayatımızda kapladığı yeri düşündüğümüzde, covid-19 salgının en büyük etkisinin işyerinde görülmesi şaşırtıcı olmamalıdır. Salgının en büyük etkisi, işin yapılma biçimi ve işin yapıldığı yeri etkileyerek iş yapma biçimimizi birçok yönden değiştirdi. Örgütler geleneksel çalışma modellerini terk ederek, uzaktan çalışma kararı aldı ve bu karar kurum içindeki işleyişi ve iş ilişkileri etkiledi (Varma vd., 2022: 219). Covid-19'un yarattığı belirsizliklere yanıt olarak birçok şirket ve üniversite çalışanlarından uzaktan çalışmalarını istemek zorunda kaldı. ABD iş gücünün yaklaşık dörtte biri zaten en azından zamanın bir kısmında evden çalışırken, covid-19 sonrası yeni politikalarla birçok çalışan ve yöneticiler ilk kez ofis dışında ve birbirlerinden ayrı çalışmak zorunda kaldılar (Larson vd., 2020). Bu değişimlerle birlikte ofisler daha az önemli hale geldi ve evden çalışma aniden zorunlu hale geldi. Evden çalışma ihtiyacının zorunlu bu ani artışı, iş gücünün dijital dönüşümünü ve çalışma ortamını benzeri görülmemiş bir hızla şekillendirdi. Dijital dönüşüm iş uzmanlarının en çok tartıştığı konular arasında yer almasına rağmen birçok kuruluş, dijital dönüşümün önemini anlama konusunda ve kaçınılmaz dönüşümü benimsemek konusunda yavaş davrandı ve yeni duruma karşı hazırlıksız yakalandı (Savic, 2020: 101). "Milyonlarca insan haber, eğlence, eğitim, iletişim ve uzaktan çalışma için çevrimiçi dünyanın güvenliğine çekilirken, dijital dönüşümün zorunluluğu önemli olmaktan kesinlikle kritik hale geldi." (Scott, 2020). İster bağımsız çalışsın ister bir kuruluş tarafından istihdam edilsin, bugün daha fazla iş, işverenden veya müşteriden uzakta gerçekleştirilebilir hale geldi. Her zamankinden daha fazla çalışan (30 yıl öncesinin üç katı) öncelikle evden, kahve dükkanlarından veya iş

yerlerinin dışındaki başka bir yerden çalışmaktadır. Uzaktan çalışmadaki bu artış, uzaktan çalışmanın faydaları ve zorlukları konusunda devam eden araştırma ilgisini teşvik etti (Spreitzer vd., 2017: 482).

Günümüzde, iş giderek “daha geçirgen sınırları olan, işin ve insanların daha özgürce içeri ve dışarı hareket ettiği bir organizasyonda” gerçekleşmektedir (Boudreau vd., 2015: 11). Ayrıca iş genellikle geçimini sağlamanın basit bir yolu olmaktan öte, insanların hayatlarını nasıl organize ettiklerini dikte etme eğiliminde olduğundan, çalışma düzenlerindeki değişikliklerin hem ekonomik hem de sosyal etkileri vardır. Buna göre, uzaktan çalışanların özelliklerine ilişkin veriler, ulaşım, istihdam, planlama ve konut alanlarındakiler de dahil olmak üzere araştırmacılar ve politika yapıcılar için ilgi çekici bir konudur (Mateyka vd., 2012: 1). Araştırmacılar ve yazarlar uzaktan çalışma konusunu uzun süredir tartışmaktadır. Son yıllarda artan bir ilgi görse de, hem niteliksel hem de niceliksel olarak daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç vardır. Uzaktan çalışma düzeninin bireyler üzerindeki etkilerinin ölçülmesi önem arz etmektedir (Bélanger, 1999: 150). Gerek gelişen teknoloji gerekse geçirdiğimiz pandemiye binaen giderek artan ve yeni normal haline gelen uzaktan çalışma böylesi keşfedici araştırmalara da ihtiyaç duymaktadır. Uzaktan çalışma algısının çeşitli örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisine bakıldığı kadar demografik faktörlerle ilişkisine de bakılmalıdır. Bu çalışma hem covid 19 hem de 6 Şubat depremi sonrası zorunluluklardan dolayı uzaktan çalışmak zorunda kalan bireylerin uzaktan çalışmaya yönelik algıları hakkında fikir vermesi ve demografik ve kontrol değişkenlerinin uzaktan çalışma üzerindeki öneminin anlaşılması açısından önemlidir. Çalışma şeklimizi etkileyen ve etkilemeye devam edecek olan uzaktan/evden çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması önemli hale gelmektedir. Covid-19 pandemiden sonra ve bölgesel olarak yaşanan 6 Şubat Kahramanmaraş depremi sonrası uzaktan çalışmak zorunda kalan kişiler için uzaktan/evden çalışmanın ne anlama geldiğini ve çalışan kişilerin yaşamlarında yarattığı değişiklikleri anlamak için bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Makalede, çalışanların uzaktan çalışma hakkındaki algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun için uzaktan çalışmanın ve zorunlu evden çalışmanın (uygunluk algısı, ilişkilerin etkilenmesi, iş yaşam dengesi, duygusal tepki, organizasyonel destek, finansal katkı ve beceri geliştirme, toplum üzerinde etkisi) çalışanların cinsiyet, medeni durum, kadro türü, idarecilik görevi, çalışma alanı, okuyan çocuk durumu, yaş, eğitim düzeyi arasındaki ilişkileri incelenmiştir.

2. Literatür İncelemesi

Uzaktan Çalışma Kavramı

Geleneksel çalışma kavramı, bir çalışanın zamanını iş görevlerine ve konuma bağlamaya dayanır ve yöneticilerin faaliyetleri koordine etmesine ve dahili iletişimi ilerletmesine olanak tanıyan merkezi bir konumda toplanan çalışanlar etrafında yapılandırılmıştır. Bu çalışma biçimi, örgüt içerisinde sosyal deneyimin paylaşılmasını, kişilerarası koordinasyonu, iş davranışlarının modellenmesini ve tavsiye verme ve aramayı mümkün kılar. Uzaktan çalışma ise, geleneksel ofis dışındaki istihdam yapılandırmalarını ifade eder ve evden çalışmaya veya tamamen mobil çalışanlara kadar uzanan bir çalışma biçimidir. Günümüzde artan sayıda çalışan uzaktan çalıştığından, şirketlerin iç iletişimi ve sosyal etkileşimi yönetmek için etkili yollar bulması ve ayrıca bu çalışanlara daha görünür olma fırsatları sağlaması uzaktan çalışanların başarılı olması için gereklidir (Mulki vd., 2009).

İşlerinin bir kısmını veya tamamını geleneksel bir iş yerinden uzakta yapan çalışanlar konusu (örneğin uzaktan çalışma, tele-iş, sanal çalışma, evden çalışma, dağıtılmış çalışma, mobil çalışanlar gibi kavramlar) son 30 yılda önemli sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir (Nayani vd., 2018: 125; Sokolic, 2022: 203). Uzaktan çalışmanın birçok tanımı son otuz yılda dolaşıma girdi. "Tele çalışma" ve "uzaktan çalışma", pandemi sırasında ve sonrasında son yıllarda keskin bir şekilde arttı. Tele çalışma ile uzaktan çalışma arasındaki temel fark, tele çalışanın bir ofis veya şirket binası dışında bir yerden fiziksel olarak uzaktan çalışmaya ek olarak kişisel elektronik cihazlar kullanmasıdır, oysa uzaktan çalışma ana işyerine gitmeyi veya elektronik kişisel cihazların kullanımını gerektirmez (Vartiainen, 2021). Uzaktan çalışma kavramı genellikle kuruluşun fiziksel binasından (ofis, işyeri, iş) belirli bir fiziksel mesafede yapılan çalışma olarak tanımlanır (Varma vd., 2022: 220). Mevcut araştırmalarda bu tanımlamanın ana unsurlarının (fiziksel mesafe ve ofis) çoğu insanın düşündüğünden çok daha karmaşık olduğu dile getirilmiştir. Çalışanların ofis dışında daha fazla zaman geçirmesine olanak tanıyan geniş bant ve kurumsal politikalara erişimin artmasıyla birlikte, insanlar geleneksel çalışma yeri dışına çıkarak dijital göçebeler ve mobil çalışanlar olarak oteller, ortak çalışma ofisleri, müşteri siteleri, kafeler ve daha fazlası gibi yeni çalışma alanlarına geçebilmektedir. Uzaktan çalışma, geleneksel ofisin ötesinde ve dahil

olmak üzere çeşitli yerlerde gerçekleştirilebilir. Uzaktan çalışanların tümü evden çalışmaz. İnsanların uzak bir dünyada çalışacakları dört geniş konum kategorisi sunulmuştur: (a) evde, (b) ofiste, (c) yolda ve (d) sanal ortamlarda. Uzaktan çalışma yeni bir kavram değildir. Offshore, uzaktan çalışma, sanal ekip oluşturma ve dağıtılmış ekip oluşturma, kuruluşların görevleri koordine ederken insanların ofis dışındaki konumlardan birlikte çalışmalarını sağlamak için tasarladıkları birçok yapıdan bazılarıdır. Her ne kadar uzaktan çalışma çeşitli biçimleriyle uzun yıllardan beri var olsa ve bunu destekleyecek teknolojik altyapı son yarım yüzyılda hızla olgunlaşmış olsa da uzaktan çalışma, dünya çapındaki hükümetlerin insanların fiziksel hareket kabiliyetine kısıtlamalar getirmeye başladığı covid-19 salgının doğuşuna kadar toplumsal söylemimizde merkezi bir yer işgal etmedi. ABD’de yapılan çalışmada 2019’un başlarında katılımcıların yüzde 6’sından azının bir şekilde kalıcı olarak uzaktan çalıştığı görülürken, Mayıs 2020 itibarıyla çalışan tüm ABD vatandaşlarının üçte birinden fazlası tam zamanlı olarak evden çalıştığı rapor edilmiştir (Leonardi vd., 2024: 206). Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard, AT&T ve Compaq gibi şirketler, saha satışları ve müşteri hizmetleri için geleneksel ofisleri kısmen veya tamamen ortadan kaldırdı. Diğer şirketler, araştırmacılar, emlak yöneticileri ve muhasebeciler de dahil olmak üzere çalışanlar için ofisleri ortadan kaldırdı. Bu işletmeler için iş, gittiğiniz bir yer değil, yaptığınız bir şey haline geliyor (Davenport ve Pearlson, 1998).

Uzaktan çalışmada ortalama iş günü süresindeki artışın çalışanların refahı açısından bir fayda mı yoksa dezavantaj mı olduğu belirsizdir. Hane halkının taleplerini karşılayacak şekilde çalışanın çalışma saatlerini seçme esnekliği, çalışanlara kendi programları üzerinde bir miktar özgürlük tanıyarak onları güçlendirebilir. Buna karşın çalışanın çalışma programındaki değişiklik, iş ve kişisel yaşam arasındaki ayrımın bulanıklaşmasına neden olabilir. Bunun doğal bir sonucu olarak, ofis ile ev arasında net bir ayrım olmaması nedeniyle aşırı çalışmanın kolaylaşması söz konusu olabilir (DeFilippis vd., 2020: 5-8). Uzaktan çalışma kişiler için daha fazla esneklik sunsa da insani, sosyal ve organizasyonel faktörlerle ilgili bazı görünür ve gizli dezavantajları bulunmaktadır. Yüz yüze etkileşimlerin eksikliği sosyal, psikolojik ve duygusal ilişkilerin zorluklarını yoğunlaştırıyor. Sosyal bağların olmaması, şirketle özdeşleşmenin zayıflamasına, sadakat sorunlarına, yüksek personel değişim oranlarına, motivasyon ve verimlilik sorunlarına, kurum kültürünün kaybına neden olmaktadır (Sokolic, 2022: 208). Larson vd., (2020) uzaktan çalışanlarınızı yönetme rehberinde uzaktan çalışmanın yaygın zorlukları arasında yüz yüze denetim eksikliği, bilgiye erişim eksikliği, sosyal izolasyon, evdeki dikkat dağınık şeyler sayılmaktadır.

Uzaktan çalışmanın hem çalışanlar hem de işverenler için faydaları arasında para tasarrufunun yanı sıra artan iş memnuniyeti ve üretkenlik, daha fazla esneklik, azaltılmış ofis maliyetleri ve gereksinimleri, artan personel tutma oranı, çalışanların iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi, eski nesillerin iş gücünde tutulması ve çevresel faydalar yer almaktadır. Buna karşın, izolasyon, uzun çalışma saatleri ve iş ile ev arasında ayrım olmamasından kaynaklanan sosyolojik ve psikolojik zorluklar gibi dezavantajlar da mevcuttur. Uzaktan çalışma, öz disiplin ve kişisel BT araçlarına, iletişime ve diğer kaynaklara bağımlılık gerektirir. Ayrıca, yeni çalışma yöntemlerine ve eğitime geçişte kuruluşlar için maliyetler vardır ve çalışanların hem bağlılık hem de kurumsal kültür ve değerlerle özdeşleşme eksikliği yaşanabilir. Gizlilik ve güvenlik sorunlarının artan riski hafife alınmamalıdır. Bazı yazarlar ayrıca toplumun kopuk bireyler yaratarak karşı karşıya kaldığı artan tehlikeden de bahsetmektedir (Savic, 2020: 102). Yeni çalışma biçimlerinin temel faydaları, örgütsel esneklik ve bireysel özerkliktir; aynı zamanda, belirsiz sosyal ilişkiler izolasyon hissini artırabilir ve iş-yaşam dengesini zorlayabilir (Vartiainen, 2021). Uzaktan çalışma, kişisel ve profesyonel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırabilir. Çalışanlar, sınırlar koymak ve kişisel bakıma öncelik vermek gibi sağlıklı bir iş-yaşam dengesini sürdürmek için stratejiler geliştirmelidir. İş, insanların ev yaşamlarına giderek daha fazla nüfuz ederken, iş-yaşam dengesinin nasıl korunabileceği merak konusudur (Leonardi vd., 2024: 212).

Evden çalışanların %27’sinin gelecekte daha sık evden çalışmayı beklediği ifade edilmiştir (de Haas vd., 2020: 1). Covid-19 sonrası Japonya’da şirket çalışanları daha fazla evden çalışma gününe ve daha az ofis bazlı çalışma gününe sahip oldukları görülmüştür (Javad Koohsari vd., 2021: 1). Brynjolfsson vd., (2020) tarafından yapılan çalışmada, covid-19’dan önce işe gidip gelen işçilerin %35,2’sinin evden çalıştığı görüldü. Uzaktan çalışma, çalışma süresinin en azından bir kısmı için işverenin binasını başka bir işyeriyle değiştirmeye odaklanır, bu da işe gidiş gelişlerin azalmasına veya hiç yaşanmamasına neden olur (Sokolic, 2022: 204). Mas ve Pallais (2017: 3722) tarafından geleneksel ofis pozisyonlarına kıyasla alternatif iş düzenlemeleri için istihdam süreciyle ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmada ortalama bir çalışanın, evden çalışma seçeneği için

ücretlerinin %8'inden vazgeçmeye istekli olduğu tespit edilmiştir. Bloom vd., (2015) evden çalışmanın çalışanların iş tatmininde iyileşme sağladığı ve işten ayrılma oranlarını yarı yarıya azaldığını tespit etmiştir.

Uzaktan Çalışma Algısına Yönelik Demografik ve Kontrol Değişkenlerle İlgili Çalışmalar ve Araştırma Hipotezleri

Literatürde çalışanların uzaktan çalışma algılarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda çalışanların uzaktan çalışma algılarıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi değişkenlerle ilişkisi Toygur Eroglu vd., (2023) tarafından araştırılmıştır. Benzer şekilde Başol ve Çömlekçi, (2021) tarafından demografik özelliklerini sorgulayan 10 değişken ile (sektör, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim, pozisyon, yaş, deneyim, haftalık çalışma süresi, haftalık uzaktan çalışma süresi) uzaktan çalışma tutumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Yaş, cinsiyet, beceriler, kuruluşla özdeşleşme veya iş kategorisi gibi bireysel faktörlerin bireylerin uzaktan çalışma kararlarını etkileyip etkilemediği Bélanger, (1999) tarafından araştırılmıştır. İş-yaşam dengesi ile medeni durum ve arasındaki ilişki Panisoara ve Serban, (2013) tarafından araştırılmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk varlığı olup olmama, yönetici pozisyonu olup olmaması gibi değişkenlerle akademisyenlerin uzaktan çalışmaya ilişkin görüşleri ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkileri Uysal ve Yılmaz, (2020) tarafından incelenmiştir. Bireylerin cinsiyet, medeni durum, küçük çocuk sahibi olup olmama vb. gibi değişkenlerin bireylerin uzaktan çalışmaya yönelik tutumları üzerindeki etkisi Iscan ve Naktiyok, (2005) ve Naktiyok ve İşcan, (2003) tarafından incelenmiştir. Cinsiyet ve uzaktan çalışma algıları arasındaki ilişki Teo ve Lim, (1998) tarafından incelenmiştir. Akademisyenlerin demografik özellikleriyle (cinsiyet ve medeni durum) iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki Yüceol vd., (2021: 276) tarafından incelenmiştir. Chung vd., (2021: 218) tarafından çalışanların cinsiyet eşitsizliği araştırılmıştır. Uzaktan çalışma endişeleri ve çalışan iş-yaşam dengesindeki zorlukların ilişkisindeki demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu) etkisi Muralidhar vd., (2020) tarafından araştırılmıştır. Uzaktan çalışmaya yönelik tutumlar ile çalışanın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi veya evdeki çocuk sayısı gibi demografik özellikler arasındaki ilişki DeSanctis, (1984) tarafından araştırılmıştır. Sretenović vd., (2021) tarafından çalışanların demografik özellikleriyle (cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi) uzaktan çalışma algısı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Çalışanların giderek artan bir kısmının düzenli olarak uzaktan çalışma yaptığı bilinmektedir. İşin geleceğine ilişkin araştırmalar, uzaktan çalışmanın, işverenin işyerinde çalışmanın daha geleneksel alternatifi kadar yaygınlaşacağını tutarlı bir şekilde öngörüyor. Bireylerin uzaktan çalışmaya nasıl baktığını sorgulamak ve demografik değişkenler ve kontrol değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla literatürdeki çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H1: Uzaktan çalışma algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H2: Uzaktan çalışma algısı medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H3: Uzaktan çalışma algısı kadro türüne göre farklılaşmaktadır.
- H4: Uzaktan çalışma algısı idarecilik görevi durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H5: Uzaktan çalışma algısı çalışma alanı durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H6: Uzaktan çalışma algısı okuyan çocuk durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H7: Uzaktan çalışma algısı yaş durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H8: Uzaktan çalışma algısı eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

3. Yöntem

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, bir popülasyonu, durumu veya olguyu doğru ve sistematik bir şekilde tanımlayabilmektedir (Lilian, 2022: 4). Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Geniş bir birey popülasyonundaki eğilimleri tanımlamaya çalışmak istediğiniz durumda anket kullanmak iyi bir prosedürdür. Anket tasarımları, nicel araştırmada, büyük bir insan grubunun (evren olarak adlandırılır) tutum, fikir, davranış veya özelliklerindeki eğilimleri belirlemek için küçük bir grup insana (örneklem adı verilen) bir anket veya soru formu uyguladığınız prosedürlerdir (Creswell, 2012). Bu araştırmayı yürütmek için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 27.10.2023 tarihli ve 144235 sayılı yazısında etik kurul onayı alınmıştır.

3.1. Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, okuyan çocuk sahibi olup olmadığı, kadro türü, idari görevi olup olmadığı, işi için özel çalışma koşulu gerekip gerekmediği, yaş düzeyi ve eğitim gibi kişisel bilgileri içermektedir.

Uzaktan Çalışma Ölçeği: Eroğlu ve Gündem (2022) tarafından geliştirilen ve 7 alt boyut ve 34 maddeden oluşan uzaktan çalışma ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlar şu şekildedir: uygunluk algısı (9 ifade), ilişkilerin etkilenmesi (4 ifade), iş yaşam dengesi (3 ifade), duygusal tepki (7 ifade), organizasyonel destek (5 ifade), finansal katkı ve beceri geliştirme (3 ifade), toplum üzerinde etkisi (3 ifade).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmmanın evreni 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde idari ve akademik kadroda çalışan yaklaşık 2.000 kişiden oluşmaktadır. Googleforms'ta hazırlanan anket formu mail ve mesaj uygulaması aracılığı ile çalışanlara gönderilmiştir. Gönüllülük esası kapsamında 520 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Eksik veya hatalı olan 4 anket değerlendirme dışı tutulmuş ve geriye kalan 516 kişinin elde edilen veriler üzerinden analizler yapılmıştır. %95 güven aralığı ve 0.05 örneklem hata payına göre evren büyüklüğü 25.000 olan araştırmalarda 378 örneklem sayısının yeterli olacağı ifade edilmektedir (Baş, 2006: 47). Bu hesaplamalarına göre çalışmanın evren büyüklüğü için seçilen 516 örneklem sayısının yeterli olacağı söylenebilir.

3.3. Veri Analizi

Çalışmada kullanılan veriler SPSS-22 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenirlik analizi yapılmıştır. İki bağımsız grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t testi, ikiden fazla bağımsız grup ortalamalarının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunda anlamlı bir farkın olduğu durumlarda, bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu öğrenmek için Post Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır. Çalışmadaki verilerin normal dağılım gösterip göstermediği için bakılabilecek diğer bir yer çarpıklık ve basıklık testleridir. George ve Mallery (2010)'na göre bu değerlerin +2.0 ile -2.0 aralığında olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir. Çalışmadaki tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıkta yer aldığı için verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve parametrik testler uygulanmıştır (Tablo 1).

Etki büyüklüğünün hesaplanmasında en yaygın kullanılan hesaplamalardan Cohen's d yöntemi kullanılmıştır. Cohen'e göre d değerinin 0,2'den küçük olması durumunda, etki büyüklüğünün zayıf, 0,5 olması durumunda orta ve 0,8'den büyük olması durumunda kuvvetli olarak tanımlanmaktadır (Cohen, 2013).

Tablo 1: Uzaktan Çalışma Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Boyutlar (N = 516)	Çarpıklık	Basıklık
Uzaktan Çalışma Algısı	-,722	1,76
Uygunluk algısı	-,283	-1,20
İlişkilerin etkilenmesi	,127	-,935
İş yaşam dengesi	-,416	-,662
Duygusal tepki	,651	-,251
Organizasyonel destek	-,125	-,638
Finansal katkı ve beceri geliştirme	-1,14	1,32
Toplum üzerindeki etkisi	-1,44	1,80

3.4. Bulgular

Tablo 2: Araştırma Örneklemine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Demografik Özellikler	Değişkenler	N	%	Demografik Özellikler	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	210	41	İdarecilik görevi	Evet	156	30
	Erkek	306	59		Hayır	360	70
	Toplam	516	100		Toplam	516	100
Medeni durum	Evli	381	74	İşin özel koşul gerekliliği	Evet	153	30
	Bekar	135	26		Hayır	363	70
	Toplam	516	100		Toplam	516	100
Kadro türü	İdari	216	42	Eğitim durumu	Lisans ve altı	237	46
	Akademik	300	58		Lisans üstü	279	54
	Toplam	516	100		Toplam	516	100
Okuyan çocuk durumu	Evet	309	60	Yaş	22 yaş veya altı	81	16
	Hayır	147	40		23-36 arası	183	35
	Toplam	516	100		37-50 arası	252	49

Çalışmaya katılanlara ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 2'de sunulmuştur. Katılımcıların %59'u erkek, %41'i kadındır; %74'u evli, %26'sı bekardır; %58'i akademik kadro, %42'si idari kadrodur; %60'ının okuyan çocuk sahibi olduğu, %40'ının okuyan çocuğu yoktur; %30'unun idari görevi var, %70'inin idari görevi yoktur; %30'unun işinin özel çalışma koşulu gerektirdiği, %70'inin işinin özel çalışma koşulu gerektirmemektedir; %54'u lisansüstü, %46'sı lisans ve altıdır; %49'u 37-50 yaş aralığında, %35'i 23-36 yaş aralığında, %16'sı 22 yaş ve altındadır.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi, KMO Analizi ve Bartlett Testi

Ölçek Türü	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	KMO Değeri	Bartlett testi anlamlılık düzeyi (p=.000)
Uzaktan Çalışma Algısı	34	0,834	0,906	0,000
Uygunluk algısı	9	0,961	0,946	0,000
İlişkilerin etkilenmesi	4	0,838	0,797	0,000
İş yaşam dengesi	3	0,809	0,701	0,000
Duygusal tepki	7	0,864	0,863	0,000
Organizasyonel destek	5	0,831	0,834	0,000
Finansal katkı ve beceri geliştirme	3	0,741	0,702	0,000
Toplum üzerindeki etkisi	3	0,894	0,741	0,000

Uzaktan çalışma algısı ölçeğin yapılan bu çalışmadaki Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .834 olarak ölçülmüştür (Tablo 3). Ölçeğin alt boyutlarının güvenirlilik değerleri ,741 ile ,961 arasında çıkmıştır. Tablo 3'te belirtildiği gibi hem uzaktan çalışma algısı ölçeğinin hem de alt boyutlarının güvenirlilik analiz değerlerinin yüksek derecede ($0,80 \leq \alpha$) güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test sonuçları ise şöyledir:

H1: Çalışanların uzaktan çalışma algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4: Cinsiyete Değişkenine İlişkin t-testi Bulguları

Boyutlar	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Uzaktan Çalışma Algısı	Kadın	210	3,21	0,48	1,936	514	,048
	Erkek	306	3,12	0,55			
Uygunluk algısı	Kadın	210	3,43	1,29	,763	514	,446
	Erkek	306	3,35	1,28			
İlişkilerin etkilenmesi	Kadın	210	2,58	1,10	-1,616	514	,107
	Erkek	306	2,75	1,27			
İş yaşam dengesi	Kadın	210	3,70	1,10	2,865	514	,004
	Erkek	306	3,40	1,17			
Duygusal tepki	Kadın	210	2,22	0,97	,396	514	,691
	Erkek	306	2,18	0,99			
Organizasyonel destek	Kadın	210	3,17	0,97	1,532	514	,126
	Erkek	306	3,03	1,02			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Kadın	210	4,14	0,99	1,838	514	,072
	Erkek	306	3,99	0,88			
Toplum üzerindeki etkisi	Kadın	210	4,35	0,94	2,715	514	,006
	Erkek	306	4,11	0,99			

Çalışanların uzaktan çalışma algısı, iş yaşam dengesi ve toplum üzerindeki etkisi boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Diğer alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Uzaktan çalışma algısında kadınların ortalaması ($\bar{x} = 3,21$) ile erkeklerin ortalaması ($\bar{x} = 3,12$) arasında kadınlar lehine, iş yaşam dengesi alt boyutunda kadınlar ortalaması ($\bar{x} = 3,70$) ile erkekler ortalaması ($\bar{x} = 3,40$) arasında kadınlar lehine, toplum üzerindeki etkisi alt boyutunda kadınlar ortalaması ($\bar{x} = 4,35$) ile erkekler ortalaması ($\bar{x} = 4,11$) arasında kadınlar lehine istatistiksel olarak daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık çıkan boyutlarda etki büyüklüğü hesaplanmasında Cohen d değeri 0,2'den küçük olduğu için zayıf düzeyde çıkmıştır.

Tablo 5: Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Boyutlar	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Uzaktan Çalışma Algısı	Evli	381	3,17	0,56	,750	514	,453
	Bekar	135	3,13	0,41			
Uygunluk algısı	Evli	381	3,52	1,28	4,094	514	,000
	Bekar	135	3,00	1,22			
İlişkilerin etkilenmesi	Evli	381	2,66	1,18	-,798	514	,407
	Bekar	135	2,76	1,28			
İş yaşam dengesi	Evli	381	3,55	1,14	,802	514	,415
	Bekar	135	3,45	1,18			
Duygusal tepki	Evli	381	2,12	0,94	-3,002	514	,002
	Bekar	135	2,43	1,05			
Organizasyonel destek	Evli	381	3,03	1,02	-2,192	514	,023
	Bekar	135	3,25	0,94			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Evli	381	4,05	0,94	-,101	514	,920
	Bekar	135	4,06	0,89			
Toplum üzerindeki etkisi	Evli	381	4,21	1,01	,204	514	,838

H2: Uzaktan çalışma algısı medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

Çalışanların uzaktan çalışma algısının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır (Tablo 5). Test sonucunda çalışanların uygunluk algısı, duygusal tepki, organizasyonel destek boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Diğer alt boyutlarında medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Uygunluk algısında evlilerin ortalaması ($\bar{x} = 3,52$) ile bekarların ortalaması ($\bar{x} = 3,00$) arasında evliler lehine, duygusal tepki alt boyutunda evliler ortalaması ($\bar{x} = 2,12$) ile bekarlar ortalaması ($\bar{x} = 2,43$) arasında bekarlar lehine, organizasyonel destek alt boyutunda evliler ortalaması ($\bar{x} = 3,03$) ile bekarlar ortalaması ($\bar{x} = 3,25$) arasında bekarlar lehine istatistiksel olarak daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. H2 hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık çıkan boyutlarda etki büyüklüğü hesaplanmasında Cohen d değeri 0,2'den küçük olduğu için zayıf düzeyde çıkmıştır.

H3: Uzaktan çalışma algısı kadro türüne göre farklılaşmaktadır.

Tablo 6: Kadro Türüne İlişkin t-testi Bulguları

Boyutlar	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Uzaktan Çalışma Algısı	İdari	216	3,24	0,52	2,945	514	,003
	Akademik	300	3,10	0,52			
Uygunluk algısı	İdari	216	3,78	1,23	6,256	514	,000
	Akademik	300	3,09	1,25			
İlişkilerin etkilenmesi	İdari	216	2,39	1,25	-4,648	514	,000
	Akademik	300	2,89	1,12			
İş yaşam dengesi	İdari	216	3,88	1,04	6,220	514	,000
	Akademik	300	3,26	1,16			
Duygusal tepki	İdari	216	1,92	0,91	-5,556	514	,000
	Akademik	300	2,40	0,98			
Organizasyonel destek	İdari	216	3,08	1,01	-,181	514	,856
	Akademik	300	3,09	0,99			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	İdari	216	4,23	0,97	3,700	514	,000
	Akademik	300	3,92	0,87			
Toplum üzerindeki etkisi	İdari	216	4,40	0,92	3,903	514	,000
	Akademik	300	4,07	0,99			

Test sonucunda çalışanların organizasyonel boyutu hariç diğer tüm boyutlarda kadro türüne göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Uzaktan çalışma algısında idari kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,24$) ile akademik kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,10$) arasında idari kadro lehine, uygunluk algısında idari kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,78$) ile akademik kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,09$) arasında idari kadro lehine, ilişkilerin etkilenmesi boyutunda idari kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,39$) ile akademik kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,89$) arasında akademik kadro lehine, iş yaşam dengesi boyutunda idari kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,88$) ile akademik kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,26$) arasında idari kadro lehine, duygusal tepki boyutunda idari kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 1,92$) ile akademik kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,40$) arasında akademik kadro lehine, finansal katkı ve beceri geliştirme boyutunda idari kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 4,23$) ile akademik kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,92$) arasında idari kadro lehine, toplum üzerindeki etkisi boyutunda idari kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 4,40$) ile akademik kadroda çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 4,07$) arasında idari kadro lehine istatistiksel olarak daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. H3 hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık çıkan boyutlarda etki büyüklüğü hesaplanmasında Cohen d değeri 0,6 olduğu için orta düzeyde çıkmıştır.

H4: Uzaktan çalışma algısı idarecilik görevi durumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 7: İdari Görevi Olup Olmadığına İlişkin t-testi Bulguları

Boyutlar	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Uzaktan Çalışma Algısı	Evet	156	3,27	0,36	3,174	514	,002
	Hayır	360	3,11	0,57			
Uygunluk algısı	Evet	156	3,53	1,19	1,708	514	,088
	Hayır	360	3,32	1,32			
İlişkilerin etkilenmesi	Evet	156	2,72	1,13	,490	514	,624
	Hayır	360	2,66	1,23			
İş yaşam dengesi	Evet	156	3,53	0,97	,139	514	,889
	Hayır	360	3,52	1,22			
Duygusal tepki	Evet	156	2,31	0,96	1,721	514	,086
	Hayır	360	2,15	0,99			
Organizasyonel destek	Evet	156	3,23	0,97	2,248	514	,025
	Hayır	360	3,02	1,01			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Evet	156	4,20	0,72	2,688	514	,007
	Hayır	360	3,99	1,00			
Toplum üzerindeki etkisi	Evet	156	4,29	0,80	1,339	514	,181
	Hayır	360	4,17	1,04			

Çalışanların uzaktan çalışma algısı, organizasyonel destek ve finansal katkı ve beceri geliştirme boyutlarında idari görev duruma göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Diğer alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Uzaktan çalışma algısında idari görevi olanların ortalaması ($\bar{x}=3,27$) ile idari görevi olmayanların ortalaması ($\bar{x}=3,11$) arasında idari görevi olanlar lehine, organizasyonel destek alt boyutunda algısında idari görevi olanların ortalaması ($\bar{x}=3,23$) ile idari görevi olmayanların ortalaması ($\bar{x}=3,02$) arasında idari görevi olanlar lehine, finansal katkı ve beceri geliştirme alt boyutunda idari görevi olanların ortalaması ($\bar{x}=4,20$) ile idari görevi olmayanların ortalaması ($\bar{x}=3,99$) arasında idari görevi olanlar lehine istatistiksel olarak daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. H4 hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık çıkan boyutlarda etki büyüklüğü hesaplanmasında Cohen d değeri 0,2'den küçük olduğu için zayıf düzeyde çıkmıştır.

Tablo 8: Çalışma Alanına Göre Ait t-testi Bulguları

Boyutlar	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Uzaktan Çalışma Algısı	Evet	153	3,05	0,42	-3,157	514	,002
	Hayır	363	3,20	0,55			
Uygunluk algısı	Evet	153	3,05	1,20	-3,872	514	,000
	Hayır	363	3,52	1,30			
İlişkilerin etkilenmesi	Evet	153	2,93	1,06	3,291	514	,001
	Hayır	363	2,58	1,24			
İş yaşam dengesi	Evet	153	3,25	1,14	-3,529	514	,000
	Hayır	363	3,64	1,14			
Duygusal tepki	Evet	153	2,33	0,91	2,086	514	,038
	Hayır	363	2,14	1,01			
Organizasyonel destek	Evet	153	2,96	0,95	-1,979	514	,049
	Hayır	363	3,14	1,02			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Evet	153	3,80	0,73	-4,110	514	,000
	Hayır	363	4,16	0,98			

Toplum üzerindeki etkisi	Evet	153	4,05	0,85	-2,348	514	,019
	Hayır	363	4,27	1,02			

H5: Uzaktan çalışma algısı çalışma alanı durumuna göre farklılaşmaktadır.

Çalışanların çalışma alanının özel koşul gerektirip gerektirmediğine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$) (Tablo 8). Uzaktan çalışma algısında çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,05$) ile özel koşul gerektirmeyen çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,20$) arasında özel koşul gerektirmeyen çalışanların lehine, uygunluk algısında çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,05$) ile özel koşul gerektirmeyen çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,52$) arasında özel koşul gerektirmeyen çalışanların lehine, iş yaşam dengesinde çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,25$) ile özel koşul gerektirmeyen çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,64$) arasında özel koşul gerektirmeyen çalışanların lehine, organizasyonel destek boyutunda çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,96$) ile özel koşul gerektirmeyen çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,14$) arasında özel koşul gerektirmeyen çalışanların lehine, finansal katkı ve beceri geliştirme boyutunda çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,80$) ile özel koşul gerektirmeyen çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 4,16$) arasında özel koşul gerektirmeyen çalışanların lehine, toplum üzerindeki etkisi boyutunda çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 4,05$) ile özel koşul gerektirmeyen çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 4,27$) arasında özel koşul gerektirmeyen çalışanların lehine, ilişkilerin etkilenmesi boyutunda çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,93$) ile özel koşul gerektirmeyen çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,58$) arasında özel koşul gerektiren çalışanların lehine, duygusal tepki boyutunda çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,33$) ile özel koşul gerektirmeyen çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,14$) arasında özel koşul gerektiren çalışanların lehine, istatistiksel olarak daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. H5 hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık çıkan boyutlarda etki büyüklüğü hesaplanmasında Cohen d değeri 0,2'den küçük olduğu için zayıf düzeyde çıkmıştır.

H6: Uzaktan çalışma algısı okuyan çocuk durumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 9: Okuyan Çocuk Olup Olmadığına İlişkin t-testi Bulguları

Boyutlar	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Uzaktan Çalışma Algısı	Evet	309	3,13	0,54	-1,320	514	,188
	Hayır	207	3,19	0,49			
Uygunluk algısı	Evet	309	3,33	1,26	-1,161	514	,246
	Hayır	207	3,46	1,32			
İlişkilerin etkilenmesi	Evet	309	2,86	1,17	4,103	514	,000
	Hayır	207	2,42	1,21			
İş yaşam dengesi	Evet	309	3,34	1,13	-4,542	514	,000
	Hayır	207	3,80	1,13			
Duygusal tepki	Evet	309	2,28	1,00	2,327	514	,020
	Hayır	207	2,08	0,95			
Organizasyonel destek	Evet	309	2,92	0,97	-4,663	514	,000
	Hayır	207	3,33	0,99			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Evet	309	4,01	0,94	-1,274	514	,203
	Hayır	207	4,12	0,91			
Toplum üzerindeki etkisi	Evet	309	4,17	1,02	-1,109	514	,268
	Hayır	207	4,27	0,90			

Çalışanların ilişkilerin etkilenmesi, iş yaşam dengesi, duygusal tepki ve organizasyonel destek alt boyutlarında çalışanların okuyan çocukları olup olmaması durumuna göre anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p < 0,05$). İlişkilerin etkilenmesi alt boyutunda okuyan çocukları olan çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,86$) ile okuyan çocukları olmayan çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 2,42$) arasında okuyan çocukları olan çalışanların lehine, iş yaşam dengesi alt boyutunda okuyan çocukları olan çalışanların ortalaması ($\bar{x} = 3,34$) ile okuyan çocukları

olmayan çalışanların ortalaması ($\bar{x}=3,80$) arasında okuyan çocukları olmayan çalışanların lehine, duygusal tepki alt boyutunda okuyan çocukları olan çalışanların ortalaması ($\bar{x}=2,28$) ile okuyan çocukları olmayan çalışanların ortalaması ($\bar{x}=2,08$) arasında okuyan çocukları olan çalışanların lehine, organizasyonel destek alt boyutunda okuyan çocukları olan çalışanların ortalaması ($\bar{x}=2,92$) ile okuyan çocukları olmayan çalışanların ortalaması ($\bar{x}=3,33$) arasında okuyan çocukları olmayan çalışanların lehine istatistiksel olarak daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. H6 hipotezi kabul edilmiştir. Anlamli farklılık çıkan boyutlarda etki büyüklüğü hesaplanmasında Cohen d değeri 0,2'den küçük olduğu için zayıf düzeyde çıkmıştır.

H7: Uzaktan çalışma algısı yaş durumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 10: Yaş Gruplarına İlişkin Bulgular

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamli farklılık
Uzaktan Çalışma Algısı	Gruplar arası	1,083	2	,542	1,991	,138	
	Gruplar içi	139,516	513	,272			
	Toplam	140,599	515				
Uygunluk algısı	Gruplar arası	5,590	2	2,795	1,694	,185	
	Gruplar içi	846,342	513	1,650			
	Toplam	851,932	515				
İlişkilerin etkilenmesi	Gruplar arası	12,758	2	6,379	4,471	,012	(1-2)
	Gruplar içi	732,021	513	1,427			
	Toplam	744,779	515				
İş yaşam dengesi	Gruplar arası	19,630	2	9,815	7,608	,001	(2-3)
	Gruplar içi	661,802	513	1,290			
	Toplam	681,432	515				
Duygusal tepki	Gruplar arası	6,182	2	3,091	3,237	,061	
	Gruplar içi	489,900	513	,955			
	Toplam	496,082	515				
Organizasyonel destek	Gruplar arası	10,340	2	5,170	5,245	,057	
	Gruplar içi	505,696	513	,986			
	Toplam	516,036	515				
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Gruplar arası	9,417	2	4,709	5,555	,063	
	Gruplar içi	434,836	513	,848			
	Toplam	444,254	515				
Toplum üzerindeki etkisi	Gruplar arası	5,424	2	2,712	2,854	,059	
	Gruplar içi	487,388	513	,950			
	Toplam	492,812	515				

Not: 1: 22 yaş ve altı, 2: 23-36 arası yaş, 3: 37-50 arası yaş

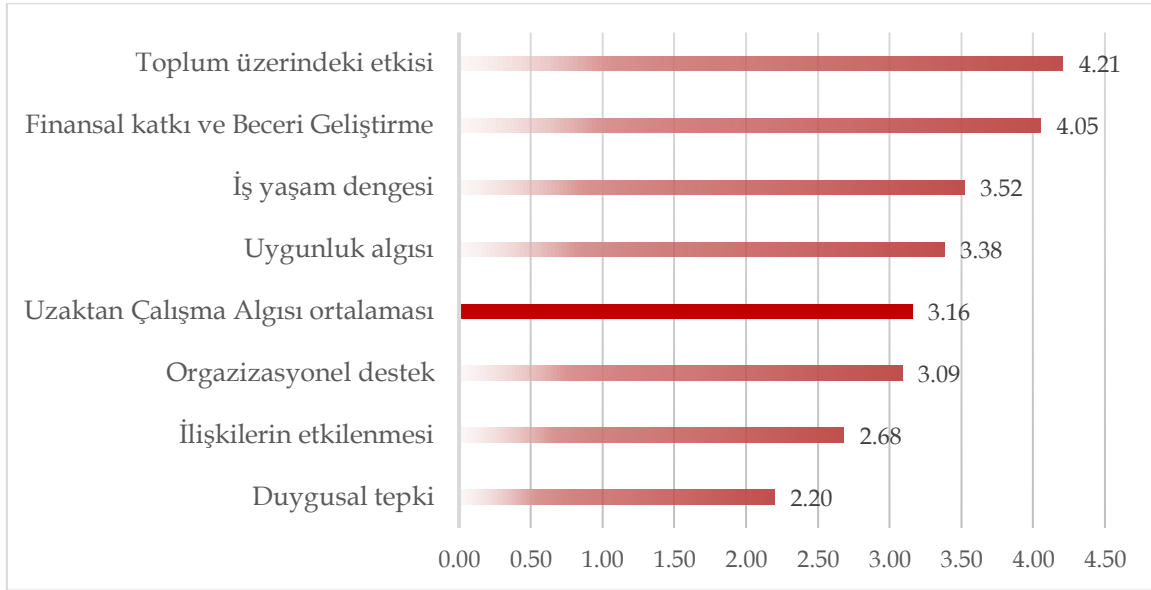
Çalışanların uzaktan çalışma algısının yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamli farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla bağımsız gruplar için varyans analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunda ilişkilerin etkilenmesi ve iş yaşam dengesi alt boyutlarında anlamli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Post Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda ilişkilerin etkilenmesi alt boyutunda 22 yaş ve altı çalışanlar ($\bar{x}=3,00$) ile 23-36 arası yaş çalışanlar ($\bar{x}=2,52$) arasında 22 yaş ve altı lehine; iş yaşam dengesi alt boyutunda 23-36 arası yaş çalışanlar ($\bar{x}=3,74$) ile 37-50 arası yaş çalışanlar ($\bar{x}=3,33$) arasında 23-36 arası lehine istatistiksel olarak anlamli farklılık görülmüştür ($p<0,05$). H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8: Uzaktan çalışma algısı eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 11: Eğitim Düzeylerine İlişkin t-testi Bulguları

Boyutlar	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Uzaktan Çalışma Algısı	Lisans ve altı	237	3,16	0,60	-,340	514	,973
	Lisansüstü	279	3,16	0,45			
Uygunluk algısı	Lisans ve altı	237	3,50	1,35	1,952	514	,053
	Lisansüstü	279	3,28	1,22			
İlişkilerin etkilenmesi	Lisans ve altı	237	2,55	1,30	-2,205	514	,026
	Lisansüstü	279	2,79	1,10			
İş yaşam dengesi	Lisans ve altı	237	3,71	1,17	3,514	514	,000
	Lisansüstü	279	3,36	1,11			
Duygusal tepki	Lisans ve altı	237	1,95	0,95	-5,440	514	,000
	Lisansüstü	279	2,41	0,96			
Organizasyonel destek	Lisans ve altı	237	3,13	1,03	,925	514	,356
	Lisansüstü	279	3,05	0,97			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Lisans ve altı	237	4,09	1,06	,800	514	,414
	Lisansüstü	279	4,02	0,80			
Toplum üzerindeki etkisi	Lisans ve altı	237	4,29	1,05	1,685	514	,093
	Lisansüstü	279	4,14	0,91			

Çalışanların ilişkilerin etkilenmesi, iş yaşam dengesi ve duygusal tepki alt boyutlarında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0,05$). Test sonucunda ilişkilerin etkilenmesi alt boyutunda lisans ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlar ($\bar{x}=2,55$) ile lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar ($\bar{x}=2,79$) arasında lisans üstü lehine; iş yaşam dengesi alt boyutunda lisans ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlar ($\bar{x}=3,71$) ile lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar ($\bar{x}=3,36$) arasında lisans ve altı eğitim lehine; duygusal tepki alt boyutunda lisans ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlar ($\bar{x}=1,95$) ile lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar ($\bar{x}=2,41$) arasında lisans üstü lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). H8 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 1: Uzaktan Çalışma Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları

Çalışanların uzaktan çalışma algısı ne durumdadır? Bu soruya cevap verebilmek için araştırmaya katılan çalışanların Şekil 1'deki uzaktan çalışma algısı ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları değerlendirildiğinde uzaktan çalışma algısı test ortalaması 3,16 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar: toplum

üzerindeki etkisi ($\bar{x}=4,21$), finansal katkı ve beceri geliştirme ($\bar{x}=4,05$), iş yaşam dengesi ($\bar{x}=3,52$), uygunluk algısı ($\bar{x}=3,38$), organizasyonel destek ($\bar{x}=3,09$), ilişkilerin etkilenmesi ($\bar{x}=2,68$) ve duygusal tepki ($\bar{x}=2,20$) şeklinde yüksekten düşüğe göre sıralanmaktadır. Bu sonuçlara göre uzaktan çalışma algısı boyutlarında duygusal tepki, ilişkilerin etkilenmesi ve organizasyonel destek boyutlarında çalışanların en düşük skorlara sahip olmasıdır.

4. Tartışma ve Sonuç

Çalışanların uzaktan çalışma algısının cinsiyete göre anlamlı farklılıkları incelendiğinde, uzaktan çalışma algısı genelinde, iş yaşam dengesi alt boyutunda ve toplum üzerindeki etkisi alt boyutunda kadınların ortalaması erkeklere oranla daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre uzaktan çalışma döneminde kadınların toplumsal rollerini gerçekleştirebilmesi için değerlendirebilecekleri daha fazla vakitleri olacağından hareketle sonucun bu şekilde çıkması anlaşılabilir bir durumdur. Kadınların uzaktan çalışma şekliyle kendilerine daha fazla zaman ayırabilecekleri ve özellikle iş yaşam dengesinin sağlanmasıyla hobilerine daha çok vakit ayırabilecekleri söylenebilir. Ayrıca toplum üzerindeki etkisinde trafik sıkışıklığı gibi toplumsal ve çevresel sorunların azalmasında, ulaşım için ayrılan zaman ve enerji kaybının (yakıt tüketimi) azaltılmasında kadınların erkeklere göre daha yüksek sonuçlar gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Uzaktan çalışmaya yönelik tutumları etkileyen faktörlerde cinsiyet farklılıkları olması olasıdır. Literatürdeki İscan ve Naktiyok, (2005) ve Naktiyok ve İşcan, (2003) tarafından yapılan çalışmalarda kadınlar uzaktan çalışmaya karşı daha olumlu bir tutuma sahiptir. Çalışan kadınların iş işlevlerini uzaktan yerine getirme olasılıkları erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur (Jones, 2020). Benzer şekilde Muralidhar vd., (2020) cinsiyet ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş ve kadınların erkeklere oranla daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu görülmüştür. Sretenović vd., (2021) uzaktan çalışırken kadınların erkeklere göre iş arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurmakta ve daha az konsantrasyon sorunu yaşadığını belirtmiştir. Benzer şekilde çalışanların evden çalışma ya da çalışmama kararları üzerinde cinsiyetin bir etkisi olduğu bulunmuştur. Kadınların erkeklere göre uzaktan çalışmayı daha çok tercih ettiği görülmüştür (Bélanger, 1999: 145). Cinsiyet genellikle uzaktan çalışma potansiyelinin açık bir belirleyicisi olarak tartışılmıştır. Kadınların, çocuk veya yaşlı bakımı için program esnekliklerini korumak amacıyla evden çalışma düzenlemelerine zorlanma riskinin daha fazla olduğu söylenmiştir (Bélanger, 1999). Kadınların erkeklere göre daha fazla uzaktan çalışmayı tercih ettiği bulunmuştur (DeSanctis, 1984). Chung vd., (2021: 218) tarafından cinsiyet eşitsizliğinin incelendiği çalışmada çoğu hanede annelerin hem karantina öncesinde hem de karantina sırasında çoğunlukla ev işlerinden ve çocuk bakımı görevlerinden sorumlu olduğunu, ancak bu oranın pandemi sırasında biraz azaldığı rapor edilmiştir. Pandemi sırasında babaların evden çalıştığı hanelerde, katılımcıların annelerin ev işlerinden ve çocuk bakımından tek başına veya çoğunlukla sorumlu olduğunu söyleme olasılıkları daha düşük çıkmıştır. Evden çalışan babaların, karantina döneminde öncesine göre daha fazla ev işi ve çocuk bakımı yaptıklarını söyleme olasılıkları daha yüksek çıkmıştır. Diğer yandan Uysal ve Yılmaz, (2020) tarafından yapılan çalışmada, erkeklerin iş yaşam dengelerinin kadınlara göre daha iyi olduğu bulunmuştur. Iqbal vd., (2020) tarafından yapılan çalışmada artık çalışma saatleri boyunca aynı evde bir arada yaşayan tüm aileler var ve iş ile kişisel yaşam arasında denge kurma ihtiyacı her zamankinden daha acil hale geldiği ve uzaktan çalışma hakkında yaptıkları çalışmada kadınların duygusal tükenme yaşama olasılığının erkeklere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Teo ve Lim, (1998) tarafından yapılan çalışmada uzaktan çalışmanın bireyler ve kuruluşlar için avantaj ve dezavantajları açısından cinsiyet farklılıklarının nispeten küçük olduğunu gösterdi. Çalışmada erkeklerin kadınlara kıyasla uzaktan çalışmayı yaşam kalitesinde iyileşme ve üretkenlikte artış/genel giderlerde azalma sağlayan bir araç olarak algıladıklarını göstermiştir. Toygur Eroglu vd., (2023: 96) ve Başol ve Çömlekçi, (2021) tarafından yapılan çalışmalarda uzaktan çalışma tutumu seviyelerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerin cinsiyetin iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür (Yüceol vd., 2021: 276).

Medeni duruma göre anlamlı farklılıkları incelendiğinde, uygunluk algısında evli çalışanlar lehine yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre evli çalışanların uzaktan çalışmanın kendileri için daha uygun olduklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Özellikle evli ailelerin uzaktan çalışma esnasında zamanlarının bir kısmını ev işlerine ayırabilecekleri ve çocukları ile daha fazla vakit bulabileceklerinden dolayı evli çalışanların uzaktan çalışmanın kendileri için daha uygun olduklarını düşünmeleri anlaşılabilir bir durumdur. Diğer yandan hem duygusal tepki alt boyutunda hem de organizasyonel destek alt boyutunda bekar çalışanlar lehine daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. Duygusal tepki alt boyutunda (psikolojik olarak olumsuz

etkilenme, tükenmiş hissetme, zihinsel olarak yorgun hissetme, stres ve kaygı düzeyinin artması, vb.) bekar çalışanların evli çalışanlara göre bu konularda ortalamalarının yüksek çıkması, uygunluk algısını destekler niteliktedir. Bekar çalışanların duygusal tepki boyutunda evli çalışanlara oranla uzaktan çalışmada daha çok olumsuz etkilenmiş oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçları doğrular nitelikte Iscan ve Naktiyok, (2005) ve Naktiyok ve İşcan, (2003) tarafından yapılan çalışmalarda evli çalışanların uzaktan çalışmaya karşı daha olumlu bir tutuma sahiptir. Diğer yandan Toygur Eroglu vd., (2023: 96) tarafından yapılan çalışmada uzaktan çalışma algısı genel olarak medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Sadece uzaktan çalışma algısının alt boyutu olan iş yaşam dengesi boyutunda evli olan çalışanların uzaktan çalışmayı daha olumlu yönde değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde Başol ve Çömlekçi, (2021) tarafından yapılan çalışmada uzaktan çalışma tutumu seviyelerinin medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde iş-yaşam dengesi ile medeni durum arasındaki ilişkinin araştırıldığı Panisoara ve Serban, (2013) çalışmasında dört çalışan kategorisinin (evli olmayan, çocuksuz evli, 18 yaşından küçük çocuğu olan evli, 18 yaşından büyük çocuğu olan evli) önemli ölçüde farklı bir iş-yaşam dengesi düzeyine sahip olmadığı görülmüştür. Uysal ve Yılmaz, (2020) ve Muralidhar vd., (2020) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Akademisyenlerin medeni durumunun iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür (Yüceol vd., 2021: 276).

Kadro türüne göre anlamlı farklılıkları incelendiğinde, uzaktan çalışma algısında, uygunluk algısında, iş yaşam dengesi boyutunda, finansal katkı ve beceri geliştirme boyutunda, toplum üzerindeki etkisi boyutunda idari kadroda çalışanların ortalamaları akademik kadroda çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre idari kadroda çalışanların akademik kadroda çalışanlara oranla uzaktan çalışma şeklinin kendileri açısından birçok konuda uygun olduklarını düşündükleri söylenebilir. Diğer yandan ilişkilerin etkilenmesi boyutunda ve duygusal tepki boyutunda akademik kadroda çalışanların ortalamaları idari kadroda çalışanlardan daha yüksektir. Sadece ilişkilerin etkilenmesi (iş arkadaşları ve üstleri ile ilişkilerin olumsuz etkilenmesi, departmanlar arasındaki ilişkilerin azaltılması) ve duygusal tepki alt boyutu (psikolojik olarak olumsuz etkilenme, tükenmiş hissetme, zihinsel olarak yorgun hissetme, stres ve kaygı düzeyinin artması, vb.) konularda akademik kadroda çalışanların ortalamaları idari kadroda çalışanlara oranla anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Bu da diğer boyutlarda idari kadro lehine olan anlamlı farklılıkları destekler niteliktedir. Bu sonuçlarla paralel olarak akademisyenlerin uzaktan çalışmaya ilişkin görüşleri ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin Uysal ve Yılmaz, (2020) tarafından araştırıldığı çalışmada akademisyenlerin %51,9'u uzaktan çalışma sürecinde çalışma ortamını diğer sorumluluklarla birlikte düzenlemede sorun yaşadığını ve iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleştirdiği ifade edilmiştir. Diğer yandan Yüceol vd., (2021: 276) tarafından yapılan çalışmada covid-19 salgını nedeniyle uzaktan çalışmaya geçen Y kuşağı akademisyenlerin iş-yaşam dengesinin, onların ruhsal iyi oluş üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

İdari görevi olup olmama duruma göre anlamlı farklılıkları incelendiğinde, uzaktan çalışma algısında, organizasyonel destek alt boyutunda ve finansal katkı ve beceri geliştirme alt boyutunda idari görevi olan çalışanlar lehine daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre idari görevi olan çalışanlar uzaktan çalışma algıları, organizasyonel destek ve finansal katkı ve beceri geliştirme alt boyutunda ortalamalarının daha yüksek çıkmasında şirkete maliyet avantajı (sabit maliyetler, öğle yemeği, kıyafet harcaması, vb.) gibi hususlarda uzaktan çalışmanın sağladığı avantajlar gösterilebilir. Literatürde Başol ve Çömlekçi, (2021) uzaktan çalışma tutumu seviyelerinin pozisyona göre (yönetici/çalışan) anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Uysal ve Yılmaz, (2020) çalışmasında akademisyenlerin yönetici pozisyonu olup olmaması ile iş yaşam uyumu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Australian Government (2021: 2-5) tarafından yapılan çalışmada evden çalışma, özellikle yöneticiler, profesyoneller ve büro ve idari çalışanlar gibi ofis çalışanları için uygun olduğu rapor edilmiştir.

Çalışanların uzaktan çalışma algısının çalışma alanının özel koşul gerektirip gerektirmediğine göre incelendiğinde, uzaktan çalışma algısında, uygunluk algısında, iş yaşam dengesinde, organizasyonel destek boyutunda, finansal katkı ve beceri geliştirme boyutunda, toplum üzerindeki etkisi boyutunda çalışma alanı özel koşul gerektirmeyen çalışanların çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanlara oranla istatistiksel olarak daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. Sonuçların bu şekilde çıkması beklenen ve anlaşılabilir bir durumdur. İş yaşamında bazı iş gruplarının gerçekleştirilebilmesi için özel koşullara (daha çok deneysel çalışmalar veya teknik işler vb.) ihtiyaç vardır. Bu alanlarda çalışan kimselerin fiziksel çalışma alanlarından uzak olması o için

kalitesini ve yerine getirilmesini olumsuz etkileyecektir. Buna karşın işin doğal yapısı gereği fiziki alana olan bağlılığın az olduğu iş gruplarında çalışan kimselerin uzaktan çalışmaya daha uygun olduğu söylenebilir. Diğer yandan ilişkilerin etkilenmesi boyutunda ve duygusal tepki boyutunda çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların lehine istatistiksel olarak daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. Sadece ilişkilerin etkilenmesi (iş arkadaşları ve üstleri ile ilişkilerin olumsuz etkilenmesi, departmanlar arasındaki ilişkilerin azaltılması) ve duygusal tepki alt boyutu (psikolojik olarak olumsuz etkilenme, tükenmiş hissetme, zihinsel olarak yorgun hissetme, stres ve kaygı düzeyinin artması, vb.) konularda çalışma alanı özel koşul gerektiren çalışanların ortalamaları özel koşul özel koşul gerektirmeyen çalışanlara oranla anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Bu da diğer boyutlarda özel koşul gerektirmeyen çalışanların lehine olan anlamlı farklılıkları destekler niteliktedir. Uzaktan çalışmada karşılaşılan en önemli zorluklardan biri, laboratuvarlar ve projeler gibi uygulama bileşenlerini uzaktan alternatiflerle değiştirmenin yollarını bulmaktır. Benis vd., (2021: 3)'göre bu uygulamalı unsurlar, özellikle yenilikçiliği teşvik ettiği ve öğrencilerin grup etkileşim becerilerini ve yönetim yeteneklerini geliştirdiği için, genel olarak mühendislerin ve endüstri mühendislerinin eğitimi için önemli olduğunun altı çizilmektedir. Iqbal vd., (2020) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların %45'i ortak alanlarda çalışmak zorunda kaldıklarını veya iş için ayrılmış fiziksel çalışma ortamının olmadığını bildirdi. Katılımcıların yalnızca %21'i evdeki mevcut çalışma ortamlarından memnun olmadıklarını ve %62,5'i ortamlarından memnun olduklarını bildirdi. Dolayısıyla çalışanlar, iş sorumluluklarını yerine getirebilmek için evdeki diğer insanların ihtiyaçlarına uyum sağlamak zorunda kaldıklarını bildirdiler.

Çalışanların uzaktan çalışma algısının okuyan çocukları olup olmaması durumuna göre incelendiğinde, ilişkilerin etkilenmesi ve duygusal tepki alt boyutunda okuyan çocukları olan çalışanların lehine, iş yaşam dengesi ve organizasyonel destek alt boyutunda arasında okuyan çocukları olmayan çalışanların lehine daha yüksek oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle okuyan çocukları olan çalışanların uzaktan çalışma dönemlerinde ilişkilerin etkilenmesi (iş arkadaşları ve üstleri ile ilişkilerin olumsuz etkilenmesi, departmanlar arasındaki ilişkilerin azaltılması) ve duygusal tepki alt boyutunda (psikolojik olarak olumsuz etkilenme, tükenmiş hissetme, zihinsel olarak yorgun hissetme, stres ve kaygı düzeyinin artması, vb.) çocuğu olmayan çalışanlara oranla anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. İş yaşam dengesi boyutunda çocuğu olmayan çalışanların ortalamalarının yüksek çıkması anlaşılabilir bir durumdur, uzaktan çalışmadaki zamanını kendisi için kullanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak İscan ve Naktiyok, (2005) ve Naktiyok ve İşcan, (2003) tarafından yapılan çalışmalarda beş yaşından küçük çocuğu olan çalışanların uzaktan çalışmaya karşı daha olumlu bir tutuma sahip oldukları bulunmuştur. Diğer yandan Başol ve Çömlekçi, (2021) uzaktan çalışma tutumu seviyelerinin çocuk sahibi olma duruma göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Benzer şekilde Uysal ve Yılmaz, (2020) tarafından yapılan çalışmada akademisyenlerin çocuk varlığı olup olmama ile iş yaşam uyumu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Uzaktan çalışmaya yönelik tutumlar ile çalışanın evdeki çocuk sayısı arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır (DeSanctis, 1984).

Yaş gruplarına göre, ilişkilerin etkilenmesi alt boyutunda 22 yaş ve altı çalışanlar ile 23-36 arası yaş çalışanlar arasında 22 yaş ve altı lehine; iş yaşam dengesi alt boyutunda 23-36 arası yaş çalışanlar ile 37-50 arası yaş çalışanlar arasında 23-36 arası lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. İlişkilerin etkilenmesi boyutunda 22 yaş ve altı çalışanların 23-36 arası yaş çalışanlara oranla ortalamalarının yüksek çıkması genç grupların uzaktan çalışmada ilişkilerinin daha çok olumsuz etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Orta yaş grubundaki çalışanların ileriki yaş grubundaki kişilere oranla iş yaşam boyutunda daha başarılı oldukları söylenebilir. Jones, (2020) tarafından yapılan çalışmada genç ve yaşlı çalışanların uzaktan çalışma olasılıkları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunamamıştır. Benzer şekilde çalışanların evden çalışma ya da çalışmama kararları üzerinde yaşın bir etkisinin olmadığı bulunmuştur (Bélanger, 1999: 148; DeSanctis, 1984 ; Toygur Eroglu vd., 2023: 96). Uysal ve Yılmaz, (2020) tarafından yapılan çalışmada akademisyenlerin yaşı ile iş yaşam uyumu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bunlara ek olarak bireylerin yaşı, evden çalışma ya da bireylerin uzaktan çalışmaya başarılı bir şekilde katılımını etkileyen bir faktör olarak tartışılmamıştır. Bireylerin yaşının değil, kurumlarında geçirdikleri uzun sürenin evden çalışma eğilimlerini etkileyeceği iddia edilebilir (Bélanger, 1999). Diğer yandan Muralidhar vd., (2020) tarafından yapılan çalışmada yaş grubu ile iş yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş ve daha deneyimli çalışanlar daha genç olanlara kıyasla daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu rapor edilmiştir.

İlişkilerin etkilenmesi ve duygusal tepki boyutlarında lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar lehine; iş yaşam dengesi boyutunda lisans ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı

farklılık görülmüştür. Hem ilişkilerin etkilenmesi boyutunda (iş arkadaşları ve üstleri ile ilişkilerin olumsuz etkilenmesi, departmanlar arasındaki ilişkilerin azaltılması) hem de duygusal tepki alt boyutunda (psikolojik olarak olumsuz etkilenme, tükenmiş hissetme, zihinsel olarak yorgun hissetme, stres ve kaygı düzeyinin artması, vb.) eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Bu sonucu destekler nitelikte iş yaşam dengesi boyutunda eğitim düzeyi düşük çalışanların eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlara oranla anlamlı olarak daha başarılı oldukları söylenebilir. Bu sonucu destekler nitelikte literatürde Toygur Eroglu vd., (2023: 96) çalışanların genel olarak uzaktan çalışma algılarının eğitim düzeylerine göre değişmemekle birlikte, eğitim düzeyi lise olan katılımcıların lisans ve lisans üstü çalışanlara göre uzaktan çalışmayı kendilerine daha uygun olarak değerlendikleri tespit edilmiştir. Buna karşın uzaktan çalışmaya yönelik tutumlar ile çalışanın eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır (DeSanctis, 1984). Diğer yandan Başol ve Çömlekçi, (2021) tarafından yapılan çalışmada, eğitim seviyesi daha yüksek olan beyaz yakalı çalışanların uzaktan çalışmaya karşı daha olumlu tutum geliştirdikleri görülmüştür. Öte yandan, uzaktan çalışma ile çalışanlarının iş yükünün arttığı durumlarda, çalışanların uzaktan çalışmaya karşı daha olumsuz bir yaklaşım geliştirdikleri görülmüştür. Sretenović vd., (2021) tarafından yapılan çalışmada daha yüksek eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında uzaktan çalışırken iş faaliyetlerinin düzenlenmesinde önemli ölçüde daha yüksek bir özerklik derecesi sahip oldukları bulunmuştur.

Çalışanların uzaktan çalışma algısı ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları değerlendirildiğinde duygusal tepki, ilişkilerin etkilenmesi ve organizasyonel destek boyutlarında çalışanlar en düşük skorlara sahiptir. Bu sonuçlardan dikkat çeken bulgulardan birisi çalışanların uzaktan çalışma algısının orta seviyelerde olduğu söylenebilir. Diğer dikkat çeken bulgulardan birisi de toplum üzerindeki boyutunda görülmektedir. Bu boyutta trafik sıkışıklığı gibi toplumsal ve çevresel sorunların azalmasında, ulaşım için ayrılan zaman ve enerji kaybının (yakıt tüketimi) azaltılmasında çalışanların büyük çoğunluğunun uzaktan çalışmanın faydalarında hem fikir olmasıdır. Benzer şekilde çalışanların finansal katkı ve beceri geliştirme alt boyutunda ortalamalarının daha yüksek çıkmasında şirkete maliyet avantajı (sabit maliyetler, öğle yemeği, kıyafet harcaması, vb.) gibi hususlarda uzaktan çalışmanın sağladığı avantajlar gösterilebilir. Benzer şekilde iş yaşam dengesi, uygunluk algısında çalışanların uzaktan çalışmada benzer düşüncelerde olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışma, geleneksel çalışma biçimlerinden uzaktan çalışma modeline geçiş yapan bireylerin söz konusu yeni iş uygulamalarına yönelik algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, iş yaşamlarını ev ortamına uyarlamak durumunda kalan çalışanların uzaktan çalışmaya ilişkin algılarının, çeşitli demografik değişkenler temelinde nasıl farklılık gösterdiği araştırılmıştır. Araştırma, bir kamu üniversitesinde görev yapan ve birden fazla uzaktan çalışma deneyimine sahip çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların uzaktan çalışma algılarında; cinsiyet, medeni durum, kadro türü, idarecilik görevi, özel çalışma alanı gerekliliği, okuyan çocuk durumu, yaş, eğitim düzeyi gibi değişkenlere bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar, uzaktan çalışma uygulamalarında çalışan algısının söz konusu demografik ve kontrol faktörlerle anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, uzaktan çalışmanın örgütlerde daha etkin ve verimli biçimde uygulanabilmesi için çalışanların bireysel ve demografik özelliklerinin dikkate alınması önerilmektedir. Bu çalışma, yöneticilere ve politika yapıcılara, uzaktan çalışma süreçlerini daha kapsayıcı ve çalışan odaklı bir yaklaşımla yapılandırma konusunda yol gösterici niteliktedir. Söz konusu demografik değişkenlerin göz önünde bulundurulması, uzaktan çalışmanın olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmaya, olumsuz yönlerini ise en aza indirmeye katkı sağlayacaktır. Ayrıca, örgüt çalışanları arasında uzaktan çalışmaya yönelik algının geliştirilmesi açısından da önemli bir zemin sunmaktadır.

Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de uzaktan çalışmanın usul ve esaslarını belirleyen uzaktan çalışma yönetmeliği, 10/3/2021 tarihli ve 31419 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiş durumdadır. Yönetmelik, işverenlerin uzaktan çalışmaya geçiş süreçlerinde izlemesi gereken ilke ve prosedürleri açıklığa kavuşturmakta; aynı zamanda çalışanların korunmasını ve iş güvencesinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda, uzaktan çalışmanın kurumsal düzeyde planlanması ve uygulanmasında, kurum ve yöneticilerin söz konusu düzenlemeye uygun politika ve prosedürlerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu araştırma, anlamlı bulgular sunmasına rağmen, bazı metodolojik ve bağlamsal sınırlılıkları da içermektedir. İlk olarak, çalışmanın örneklemini yalnızca bir kamu üniversitesinde, eğitim sektöründe görev yapan çalışanlarla sınırlıdır. Bu bağlamda, araştırma bulgularının sektörel çeşitliliği yansıtmadığı ve farklı iş

kollarına doğrudan genellenebilirliğinin sınırlı olduğu dikkate alınmalıdır. İkinci olarak, katılımcıların uzaktan çalışma deneyimleri olağan koşullardan ziyade covid-19 pandemisi ve bölgesel bir doğal afet (deprem) gibi kriz durumları bağlamında ortaya çıkmıştır. Bu tür olağanüstü koşullarda edinilen deneyimlerin, bireylerin uzaktan çalışmaya ilişkin algılarını şekillendirmede etkili olduğu; dolayısıyla bu algıların normal çalışma koşullarındaki tutumları tam olarak yansıtmayabileceği değerlendirilmektedir. Üçüncü olarak, araştırmada kullanılan ölçütler öz-bildirim (self-report bias) temellidir. Katılımcıların uzaktan çalışmaya ve daha önceki çalışma biçimlerine dair kişisel değerlendirmeleri, özellikle geçmiş deneyimlere ilişkin olarak hatırlama yanlılığı (recall bias) riski taşımaktadır. Buna ek olarak, çalışmanın gönüllülük esasına dayalı bir örneklemeyle yürütülmüş olması, seçim yanlılığı (selection bias) ihtimalini artırmakta ve bu durum, elde edilen sonuçların evrensel yakın bir genellemeye ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Son olarak, araştırma yalnızca eğitim sektörü ile sınırlı olduğundan, bulguların diğer meslek gruplarına veya sektörlerlere doğrudan uygulanabilirliği mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, uzaktan çalışmaya ilişkin algıların daha kapsamlı bir biçimde anlaşılabilmesi için farklı sektörlerden çalışanları içeren, daha geniş çaplı ve temsili örneklemelerle yürütülecek karşılaştırmalı araştırmalar önerilmektedir. Böylece hem bağlamsal hem de demografik farklılıkların uzaktan çalışma deneyimleri üzerindeki etkileri daha bütüncül bir biçimde değerlendirilebilecektir.

Kaynaklar

- Abulibdeh, A. (2020). Can covid-19 mitigation measures promote telework practices? *Journal of Labor and Society*, 23(4), ss. 551–576. <https://doi.org/10.1111/WUSA.12498>
- Australian Government. (2021). *Productivity Commission 2021, Working from home*. Australian Government, Productivity Commission.
- Baş, T. (2006). *Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?* Ankara: Seçkin.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2021). Uzaktan çalışmanın sosyal ve demografik değişkenlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3), ss. 755–776. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.941442>
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), ss. 139–153. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00091-3)
- Benis, A., Nelke, S. A., & Winokur, M. (2021). Training the Next Industrial Engineers and Managers about Industry 4.0: A Case Study about Challenges and Opportunities in the COVID-19 Era. *Sensors 2021, Vol. 21, Page 2905*, 21(9), 2905. <https://doi.org/10.3390/S21092905>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), ss. 165–218. <https://doi.org/10.1093/QJE/QJU032>
- Boudreau, J., Jesuthasan, R., & Creelman, D. (2015). Lead the Work: Navigating a world beyond Employment. *Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment*, ss. 1–277. <https://doi.org/10.1002/9781119176282>
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., TuYe, H.-Y., Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H.-Y. (2020). *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data*. National Bureau of Economic Research, Inc. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:nbr:nberwo:27344>
- Cairncross, F. (2001, May 14). *The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives - Distance Isn't What It Used o Be - HBS Working Knowledge - Harvard Business School*. <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-death-of-distance-how-the-communications-revolution-is-changing-our-lives-distance-isn-t-what-it-used-to-be>
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

- Chung, H., Birkett, H., Forbes, S., & Seo, H. (2021). Covid-19, flexible working, and implications for gender equality in the United Kingdom. *Gender & Society*, 35(2), ss. 218–232. <https://doi.org/10.1177/08912432211001304>
- Clark, G. (1994). Factory discipline. *The Journal of Economic History*, 54(1), ss. 128–163. <https://about.jstor.org/terms>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative research*. Pearson.
- Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two Cheers for the Virtual Office. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/two-cheers-for-the-virtual-office/>
- de Haas, M., Faber, R., & Hamersma, M. (2020). How COVID-19 and the Dutch ‘intelligent lockdown’ change Activities, Work and Travel Behaviour: Evidence from Longitudinal data in the Netherlands. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 6, 100150. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100150>
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work* (27612). <https://doi.org/10.3386/W27612>
- DeSanctis, G. (1984). Attitudes toward telecommuting: Implications for work-at-home programs. *Information & Management*, 7(3), ss. 133–139. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(84\)90041-7](https://doi.org/10.1016/0378-7206(84)90041-7)
- Eroğlu, U., & Gündem, R. (2022). Uzaktan çalışma algısı ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. In H. H. Uzunbacak, T. Akçakanat, T. Yilmazer, & G. Karadeniz (Eds.), 30. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (pp. 438–448). 30. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. https://yonorg2022.sdu.edu.tr/yonorg_2022.pdf.
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat: Brief History of the Globalized World in the 21st Century*. Allen Lane.
- George, Darren., & Mallery, Paul. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: a Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Allyn & Bacon. https://books.google.com/books/about/SPSS_for_Windows_Step_by_Step.html?hl=tr&id=KS1DPgAACAAJ
- Iqbal, S., Suh, J., Czerwinski, M., Mark, G., & Teevan, J. (2020, August 3). Remote Work and Well-being. In *NFOR '20: The 2020 Workshop on the New Future of Work*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/1122445.1122456>
- Iscan, O. F., & Naktiyok, A. (2005). Attitudes towards telecommuting: The Turkish Case. *Journal of Information Technology*, 20(1), ss. 52–63. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000023>
- Javad Koohsari, M., Nakaya, T., Shibata, A., Ishii, K., & Oka, K. (2021). Working from home after the covid-19 pandemic: Do company employees sit more and move less? *Sustainability*, 13(2), 939. <https://doi.org/10.3390/su13020939>
- Jones, J. M. (2020). *U.S. Remote Workdays Have Doubled During Pandemic*. <https://news.gallup.com/poll/318173/remote-workdays-doubled-during-pandemic.aspx>
- Juhász, R., Squicciarini, M., & Voigtländer, N. (2020). *Away from Home and Back: Coordinating (Remote) Workers in 1800 and 2020*. <https://doi.org/10.3386/w28251>
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). *A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers*. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), ss. 193–219. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
- Lilian, A. (2022). Motivational beliefs, an important contrivance in elevating digital literacy among university students. *Heliyon*, 8(12), e11913. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11913>

- Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, 107(12), ss. 3722–3759. <https://doi.org/10.1257/aer.20161500>
- Mateyka, P. J., Rapino, M., & Landivar, L. C. (2012). *Home-based Workers in the United States: 2010*. U.S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration, U.S. Census Bureau. <https://www.census.gov/prod/2012pubs/p70-132.pdf>
- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/set-up-remote-workers-to-thrive/>
- Muralidhar, B., Prasad, K., & Mangipudi, M. R. (2020). Association among remote working concerns and challenges on employee work-life balance: An empirical study using multiple regression analysis with reference to International Agricultural Research Institute Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(6), ss. 281–297.
- Naktiyok, A., & İşcan, Ö. F. (2003). İşgörenlerin evden çalışmaya ilişkin tutumları: bireysel özellikler ve iş sürükleyicileri açısından bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6), ss. 53–72.
- Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J., & Lewis, R. C. (2018). Out of sight and out of mind? a literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *Work & Stress*, 32(2), ss. 124–146. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1390797>
- Panisoara, G., & Serban, M. (2013). Marital status and work-life balance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 21–25. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.243>
- Sako, M. (2021). From Remote Work to Working from Anywhere. *Communications of the ACM*, 64(4), ss. 20–22. <https://doi.org/10.1145/3451223>
- Savic, D. (2020). Covid-19 and work from home: digital transformation of the workforce. *The Grey Journal*, 16(2).
- Scott, S. (2020, March 31). *The Coronavirus and Public Service Media: Why digital transformation matters now more than ever* | EBU. <https://www.ebu.ch/news/2020/03/the-coronavirus-and-public-service-media-why-digital-transformation-matters-now-more-than-ever>
- Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. *Economic and Social Development, 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, ss. 202–213. <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-skup/715612>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), ss. 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Sretenović, S., Slavković, M., & Tošić, B. (2021). Employees demographic characteristics' impact on the remote working perception. *Proceedings of the 26th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 73–79. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-397-8_160
- Teo, T. S. H., & Lim, V. K. G. (1998). Factorial dimensions and differential effects of gender on perceptions of teleworking. *Women in Management Review*, 17(7), ss. 253–263.
- Toygur Eroglu, D., Gundem, R., & Eroglu, U. (2023). Demografik özelliklere göre çalışanların uzaktan çalışma algıları arasındaki farklılıkların analizi. *Business and Economics Research Journal*, 14(1), ss. 87–107. <https://doi.org/10.20409/berj.2022.399>
- Uysal, N., & Yılmaz, M. Ç. (2020). Akademisyenlerde iş yaşam dengesi ve uzaktan çalışmaya ilişkin görüşlerin belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 26–37., 4(2), ss. 26–37.
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), ss. 219–230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>
- Vartiainen, M. (2021). Telework and remote work. *The Oxford Encyclopedia of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 1, 753–779. <https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190236557.013.850>

- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yüceol, N., Urfa, A. M., Sarp, P., & Binici, C. M. (2021). The impact of work-life balance on mental well-being of remote working generation Y academicians due to the Covid-19 pandemic in Turkey. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 43(2), ss. 266–284. <https://doi.org/10.14780/muiibd.1052073>

Tıbbi Sekreterlerin İş Stresi ile Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkide Dayanıklılığın Aracı Rolü

The Mediating Role of Resilience in the Relationship Between Job Stress and Perception of Happiness Among Medical Secretaries

Simge SAMANCI  ^a

^a Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Ankara, Türkiye. simge_atakli@hacettepe.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İş Stresi Mutluluk Algısı Psikolojik Dayanıklılık İş Tatmini Tıbbi Sekreter	Amaç – Bu araştırmanın amacı; tıbbi sekreterlerin iş stresi, mutluluk algıları ve psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koyarak, olumsuz bir etkiye sahip olan iş stresinin, mutluluk algısı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünü tespit etmektir. Yöntem – Araştırma, nicel araştırma yaklaşımına dayalı kesitsel bir araştırma modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu model, iş stresi ile psikolojik dayanıklılığın, mutluluk algısı üzerindeki etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye genelindeki kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışan tıbbi sekreterler oluşturmaktadır. Veriler, kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılarak, Google Forms dijital platformunu aracılığı ile 375 tıbbi sekreterden toplanmıştır. Veriler IBM SPSS 21.0 ve AMOS 23.0 yazılımları aracılığıyla analiz edilerek, ölçeklerin güvenilirliği, geçerliliği ve değişkenler arası ilişki ve etkiler değerlendirilmiştir. Bulgular – Yapılan analizlere göre iş stresinin, mutluluk algısını ve psikolojik dayanıklılığı anlamlı ve negatif şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan psikolojik dayanıklılığın ise mutluluk üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Ek olarak iş stresinin mutluluk algısı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın kısmi aracı etkisinin olduğu bulunmuştur. Tartışma – Bu sonuçlar, psikolojik dayanıklılığın, tıbbi sekreterlerin sahip olduğu iş stresinin, mutluluk algıları üzerindeki olumsuz etkilerini tam olarak ortadan kaldırmaya da belirli ölçüde hafifletici bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.
Gönderilme Tarihi 23 Şubat 2025 Revizyon Tarihi 30 Eylül 2025 Kabul Tarihi 7 Ekim 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Work Stress Perception of Happiness Psychological Resilience Job Satisfaction Medical Secretary	Purpose – The primary aim of this study is to examine the relationships between job stress, perceived happiness, and psychological resilience among medical secretaries. Additionally, the study seeks to determine the mediating role of psychological resilience in the relationship between job stress and perceived happiness, given that job stress has a negative impact on well-being. Design/methodology/approach – The study population consists of medical secretaries working in public and private healthcare institutions across Turkey. A total of 375 healthcare personnel who voluntarily agreed to participate in the study were included. Data were collected through convenience and snowball sampling methods using the Google Forms digital platform. The data were analysed using IBM SPSS 21.0 and AMOS 23.0 software. Results – The analyses revealed that job stress has a significant and negative impact on perceived happiness and psychological resilience. On the other hand, psychological resilience was found to have a significant and positive effect on perceived happiness. Furthermore, psychological resilience was found to partially mediate the effect of job stress on perceived happiness. Discussion – The relationships between the variables align with the Transactional Stress Theory. Moreover, psychological resilience plays a mitigating role in the negative effects of job stress on the perceived happiness of medical secretaries, even though it does not completely eliminate these effects. When evaluated in the context of the medical secretary profession, psychological resilience can be considered a critical factor in enhancing the perception of happiness.
Received 23 February 2025 Revised 30 September 2025 Accepted 7 October 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Etik Kurulu tarafından 15.05.2024 tarihli E-72228724-300-00003486840 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Samancı, S. (2025). Tıbbi Sekreterlerin İş Stresi ile Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkide Dayanıklılığın Aracı Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2820-2837.

1. Giriş

Olumsuz olaylara sık maruz kalan sağlık çalışanları için yoğun çalışma temposu büyük bir stres kaynağı olarak kabul edilmektedir (Bozdağ ve Ergün, 2021) ve işe bağlı stres, örgütsel davranış alanında oldukça önemli bir alanı oluşturmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003). Çünkü çalışanlar, iş stresi ile başa çıkabilmek için fiziksel ve zihinsel refahlarından ya da farklı olumlu kaynaklarından ödün vermek zorunda kalabilmektedirler (Seňová ve Antořová, 2014). Araştırmalar da çalışanların sahip olduğu iş stresinin, iş tatmini gibi olumlu kaynaklarını azaltarak, depresyon, anksiyete gibi olumsuzlukları ortaya çıkaracağına, bu durumun önüne geçebilmek içinse öncelikle yaptıkları işten keyif almaları gerektiğine dikkat çekmektedir (Allan vd., 2016).

Sağlık kurumları iş stresinin oldukça yüksek olduğu ortamlardır (Özer vd., 2023). Hastalara sağlık hizmeti sunarken, sağlık personelinin özellikle şefkatli ve nazik olmalarının yanı sıra bazı durumlarda da sert ve güçlü tutumlar sergilemeleri de beklenmektedir. Tıbbi sekreterlik mesleği, bu durumun somut bir örneği olarak değerlendirilebilir. Tıbbi sekreterler sağlık kurumlarında genellikle hasta ve hasta yakınlarının ilk temas noktası olduğu için mesleklerinin gereği olan insan ilişkilerini özenle ve özveriyle yürütmeleri gerekmektedir (Kıbaroğlu vd., 2024). Bazı durumlarda ise tıbbi sekreterlerin çalıştıkları kurumu veya kendilerini korumak amacıyla, hastaların karşılanması mümkün olmayan taleplerine karşı sınır koyan ve koruyucu nitelikte tutumlar sergilemeleri gerekebilmektedir. Bu sebeple kişilerarası iletişimde ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklarla sahip oldukları yoğun ve karmaşık iş yükleri, tıbbi sekreterlerde stresin oluşmasına yol açabilmektedir. Araştırmalar stresin, olumsuz sağlık sonuçlarına yol açabileceğini (Larsman vd., 2013) ve psikolojik dayanıklılık (McManama O'Brien vd., 2021) ya da psikolojik iyi oluş (Hirschle vd., 2020) gibi bireysel değişkenler üzerinde olumsuz ve önemli etkilerinin olabileceğini vurgulamaktadır.

Diğer taraftan tıbbi sekreterlerin gün içerisinde sahip oldukları iş yükü ve stresle baş edebilmeleri için yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olmaları, hem kendileri hem de sundukları sağlık hizmetinin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Lazarus ve Folkman'ın (1984) Transaksiyonel Stres Teorisinin temelinde de bireyin stresle başa çıkmak için farklı stratejiler geliştirdiği vardır. Bu bağlamda stresle baş etme yöntemi olarak değerlendirilebilen psikolojik dayanıklılık, bireyin yaşadığı olumsuz olaylar sonucunda gelişen ve öğrenilen bir yetenek olduğundan, bu yeteneğe sahip olan bireylerin kendilerine fazla güven duymaları ve benzer durumlarla karşılaştıklarında özgüvenli bir yaklaşımla hareket etmeleri beklenmektedir (Denovan ve Macaskill, 2017).

Öte yandan tıbbi sekreterlerin beklentileri mesleğin zorlu çalışma koşulları ve gereklilikleri göz önüne alındığında, tıbbi sekreterlerin psikolojik dayanıklılık kadar mutluluklarını geliştiren faktörleri anlamak oldukça önemlidir. Bireylerin hayatlarına olumlu bakmalarına yönelik algıyı ifade eden mutluluk algısı (Güzel vd., 2024) insanların hayatlarına ve iş tatminlerine yönelik duygusal tepkilerini barındırmaktadır (Qaiser vd., 2020). Yapılan çalışmalarda iş uyumu teorisi (Dawis vd., 2005) gereği, çalışanların değerleri, hedefleri ve ilgi alanları ile kurumun beklenti ve hedefleri eşleştğinde ancak işle çalışan arasında uyumun gerçekleşebileceği ve çalışan memnuniyetinin artabileceği vurgulanmaktadır (Lent, ve Brown, 2013). Bu sebeple tıbbi sekreterler arasındaki stresin ve bu stresin neden olduğu mutsuzluğun nasıl azaltılabileceğinin anlaşılması ve bu konuda gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, tıbbi sekreterlerin iş streslerinin, mutluluk algıları üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılıklarının etkisini araştırmaktır. Bu alanda yapılan araştırmalar, psikolojik dayanıklılık ile bireyin duygusal yükleri arasındaki ilişkinin henüz tam olarak netleşmediği vurgulamakla birlikte (Thomas ve Asselin, 2018), görece yeni çalışmalar psikolojik dayanıklılığın, stres ile ruh sağlığı arasındaki ilişkide önemli bir aracı rol üstlendiğine ve yeni çalışmalara ihtiyaç duulduğuna işaret etmektedir (Lara-Cabrera vd., 2021). Literatürde dayanıklılık (Aburn ve diğerleri, 2016; Thomas ve Revell, 2016), psikolojik iyi oluş (Walker ve diğerleri, 2016), stres (Turner ve McCarthy, 2017; Tung ve diğerleri, 2018) gibi faktörlerin temel alındığı farklı kombinasyonların incelendiği çalışmalar mevcut olsa da, bilindiği kadarıyla stres, psikolojik dayanıklılık ve mutluluk algısı kavramlarının etkileşimine dair bilgiler eksiktir. Bu çalışma ile alan yazındaki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş Stresi

Stres, içsel (hastalıklar, içsel çatışmalar vb.) ya da dışsal (çevre, sosyal durum vb.) faktörlere bağlı olarak, bireyin fiziksel ya da psikolojik uyarılara karşı göstermiş olduğu fiziksel, zihinsel veya duygusal tepkileri olarak tanımlanabilmektedir (Williams ve Lewis, 2020). Selye'ye (1974) göre stres, olumlu ve olumsuz olaylar sonucunda gerçekleşebildiği için, sonucu mutluluk ya da sevinç gibi olumlu duygular oluşturan olaylar bireyin iyi stres yaşamasına yol açarken; mutsuzluk veya hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular ise bireyde kötü stres olarak kendini gösterebilmektedir ve optimum düzeyde yaşanmalıdır (akt. Kaba, 2019). Bireyler en çok iş yerlerinde stres yaşadıkları için iş yeri odaklı yaşanan stresinin analiz edilmesinin ayrı bir önemi vardır (Yüksel, 2014). Bu bağlamda iş stresi, bireylerin kaynakları ile talepleri arasındaki dengesizlikten dolayı iş yerinde yaşadıkları ve kendilerine zarar veren fiziksel veya duygusal tepkilerdir (National Institute for Occupational Safety and Health, 1999). Xianyu ve Lambert (2006) ise iş stresinin, kişinin çevresine uyum sağlayamamasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Yapılan bir diğer tanımlamaya göre ise işle ilgili stres, iş kaynaklı stres faktörlerinin bireylerin bilgi, beceri veya yetenekleriyle uyummadığı durumlarda, ortaya çıkan bir tepkidir (Abdali Bardeh vd., 2016). Diğer bir ifadeyle, çalışanların işle ilgili karşılaştıkları sorunlarla baş edemedikleri için bireyde ortaya çıkan ve kontrol etmesi zor olan, fiziksel veya duygusal tepkilerdir.

Dodanwala ve arkadaşları (2022) iş stresinin, psikolojik ve fizyolojik olmak üzere iki şekilde ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Örucü ve arkadaşları (2024) ise iş stresinin temelde içsel (çalışanların düşünce ve davranışları temelinde oluşan psikolojik durumundan kaynaklanır) ve dışsal (çalışma saatlerinin uzunluğu, aşırı iş yükü, zorlu çalışma koşulları gibi çalışanların kontrolü dışındaki durumlardan kaynaklanır) nedenlerle ortaya çıktığını vurgulamıştır. Yamuç ve Türker'e (2015) göre ise iş yükünün fazla olması, işin monoton olması, yükselme imkânının yetersiz olması, çalışan üzerinde zaman baskısının olması ve çalışma şartlarının olumsuzluğu bunlardan yalnızca birkaçıdır.

İş stresi çalışanlar tarafından, kontrol altında tutulduğu sürece onların daha etkili ve verimli çalışmasına katkı sağlayabileceği gibi kontrol altında tutulamayacak kadar yüksek düzeylerde hem bireysel hem kurumsal açıdan olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Diğer taraftan kurumlar ve bireyler açısından farklı olumsuz sonuçlara da sebep olabilmektedir (Tsegaw vd., 2022). Özellikle yerine getirilemeyen işle bağlantılı talepler kurumlar açısından değerlendirildiğinde, çalışanların stres düzeylerindeki kontrolsüz artışı, artan sağlık hizmeti maliyetlerini ve kurumsal amaçlara ulaşamama gibi pek çok olumsuz sonucu beraberinde getirebilmektedir (Moustaka ve Constantinidis, 2010). Bireyler açısından değerlendirildiğinde ise çalışanların stres düzeyini yükselterek, kaygı ve tükenmişlik gibi bireysel olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Bakker vd., 2003; Mitchell vd., 2018). Deniz ve arkadaşlarıysa (2020), iş stresinin bireysel sonuçlarını, çeşitli fizyolojik sorunlar (kalp çarpıntısı, nefes darlığı, karın ağrısı, saç dökülmesi vb.), zihinsel ve duygusal sorunlar (endişe, heyecan, dikkat dağınıklığı vb.) ile davranışsal sorunlar (içe kapanıklık, uykusuzluk, sürekli uyuma isteği, iştahsızlık, aşırı yemek yeme, madde bağımlılığı vb.) olarak tanımlamaktadır.

Özellikle sağlık personellerinin yaşadığı iş stresinin, incelenmesi ve detaylandırılması çalışanların psikolojik sağlığını korumak, kaliteli sağlık hizmeti sunumunu gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. Çünkü sağlık çalışanlarının yaşadığı iş stresinin, sağlık hizmetinin kalitesini etkilediği bilinmektedir (Onyiri vd., 2022). Bu bağlamda etkili ve verimli sağlık hizmeti sunabilmesi için sağlık personelinin iş kaynaklı stresinin azaltılması büyük önem taşımaktadır.

2.2. Psikolojik Dayanıklılık

Mesleklerinde sürekli zorlu, olumsuz ve stresli olaylara maruz kalan çalışanların bu olaylara verdikleri tepkiler ve bu olaylarla başa çıkma stratejileri birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir (Bozdağ ve Ergün, 2021). Bu tür olaylar karşısında kaygı, endişe gibi olumsuz duygulara kapılmak yerine kısa sürede iyileşip, normal hayatlarına geri dönebilen bireylerin sahip oldukları pozitif güç, psikolojik dayanıklılık olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2015). Diğer bir ifadeyle psikolojik dayanıklılık, riskli durumlara uyum sağlama, zorluklarla başa çıkabilme ve yaşanan olumsuz durumlara rağmen kişinin hayatına normal bir şekilde devam edebilme yeteneği olmasının yanı sıra (Fisher vd., 2019; İjntema vd., 2023) doğuştan gelen bu özellik çevresel faktörlerle ve deneyimlerle gelişebilmektedir (Taku, 2014). En genel tanımıyla bireyin zorlukların üstesinden gelme yeteneği olarak ifade edilebilen psikolojik dayanıklılığın (Jackson vd., 2007) araştırmacılar tarafından

karmaşık ve değişken bir yapıya sahip olduğu da vurgulanmaktadır (Windle, 2011; Hegney vd., 2015). Psikolojik dayanıklılığa ilişkin genel görüş, yaşanan olaylar sonucunda bireyin kazandığı tecrübe ile değişip, geliştiğine yönelik olsa da (Irmak, 2011; Rutter, 1987) bazı araştırmacılar tarafından sabit, istikrarlı ve kalıcı bir kişilik özelliği olarak tanımlandığı için psikolojik dayanıklılık literatürde henüz netlik kazanmamıştır (Padmanabhanunni vd., 2023).

Diğer taraftan psikolojik dayanıklılık, iş yerindeki strese karşı çalışanları koruyucu bir kalkan görevi de görmektedir (Fletcher ve Sarkar, 2013). Bazı araştırmacılar, psikolojik dayanıklılığın bireyin karşılaştığı içsel (psikiyatrik semptomların varlığı veya yokluğu) ya da dışsal (sosyal çevre, aile vb.) olumsuzluklar sonucunda ortaya çıktığını savunmaktadır (O'Connor vd., 2021). Bu görüşe göre, psikolojik dayanıklılığın temelinde bireyin kendi öz kontrolünü sağlama hedefi bulunmaktadır. Bu temelde psikolojik dayanıklılığın öncüllerini inceleyen önceki çalışmalar, zekâ, esnek kişilik, öz kontrol yönelimi, yüksek öz saygı, öz yeterlilik (Adiguzel vd., 2024), gibi faktörlerin yanı sıra etkili problem çözme, pozitif düşünme ve sosyal yeterliliğin psikolojik dayanıklılığı etkilediğini ileri sürmektedir (Gizir, 2007). Ayrıca çalışanların belli bir düzeye kadar yaşadığı mesleki stresin, psikolojik dayanıklılığın önemli bir koruyucu nitelikte öncül faktörü olduğu da düşünülmektedir (Abram ve Jacobowitz, 2021; Ogińska-Bulik ve Michalska, 2021).

Ayrıca araştırmalar sağlık sektörü çalışanlarında psikolojik dayanıklılığın, çeşitli olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını da göstermektedir. Psikolojik olarak sağlam bireyler karşılaştıkları zorlukların üstesinden geldikçe motivasyonlarının artması ve yeni sorumlulukları almaya daha hevesli olmaları beklenmektedir (Karaman vd., 2020). Diğer taraftan psikolojik dayanıklılığın sağlık personelinin olumsuz duygu ve tutumlarını ortadan kaldıracak güce sahip olduğu da vurgulanmaktadır (Durmuş vd., 2024).

Daha önce yapılan araştırmalar genellikle sağlık çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarının orta düzeyde (Deniz vd., 2020; Türkmen ve Doğan, 2021) ya da yetersiz olduğunu tespit etmişlerdir (Adiguzel vd., 2024). Oysa tıbbi sekreterlerin, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için mesleklerinde karşılaştıkları zorluklarla baş edebilmeleri ve psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Bu bağlamda tıbbi sekreterlerin özellikle kriz anlarında, sahip oldukları stres düzeylerini soğukkanlılıkla yönetebilmeleri ve etkili çözümler üretebilmeleri diğer bir ifadeyle yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olmaları kaliteli sağlık hizmeti sunumu için oldukça önemlidir.

2.3. Mutluluk Algısı

Mutluluk, kişinin önemli gördüğü durumları başardığına dair olan inancı ve bu inançla birlikte bireyde meydana gelen olumlu duygulardır (Kraut, 1979). Yapılan başka bir tanımlaya göre ise mutluluk, bireyin olumsuz duygulardan çok olumlu duygular yaşadığı için hayatın genelinden tam anlamıyla memnun olma durumudur (Myers ve Diener, 1995). Diğer taraftan mutluluk algısı pek çok olaya ya da yere göre şekil alabilmektedir. Bu bağlamda mutluluk algısı çalışanlar açısından iş yeri mutluluğu, işinden keyif alan ya da yaptığı işi seven çalışanları açıklamaktadır (Özer vd., 2023). Yapılan diğer bir tanımlamaya göre ise mutluluk algısı, bireyin kendisini olumlu olarak değerlendirdiği ve bu doğrultuda hissettiği öznel bir duygusal durumdur (Rezaee vd., 2016). Türkmen (2012) ise mutluluk algısını, bireyin bir bütün olarak öz değerlendirme yapması şeklinde tanımlamıştır.

Çalışanların mutluluk algılarını artıran pek çok unsurun olduğu bilinmektedir. Yaşadığı duyguları yargılamadan olduğu gibi kabul etmek, sağlık çalışanlarının mutluluklarını artırmada önemli bir etkidir (Benzo vd., 2017). Ek olarak gün içinde düzenli yapılan egzersizlerin (Shanafelt vd., 2012), bireylerin sahip olduğu inançların (Manusov vd., 1995), doğru beslenmenin ve sosyal desteğin (Weiner vd., 2001) de mutluluk üzerinde önemli etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca Medeni ve arkadaşları (2024) tarafından tıbbi sekreterler üzerinde yapılan bir çalışmada, genel refahı artıracak iş ortamlarının oluşturulmasının ve psikososyal destek hizmet sunumunun mutluluk algısı üzerinde etkili olabileceğine vurgu yapılmıştır. Bu bağlamda, örgüt içindeki destekleyici uygulamaların çalışanların mutluluğu üzerinde doğrudan etkili olabileceği düşünülebilir.

Diğer taraftan araştırmalar, sağlık sektörü çalışanlarının sahip olduğu yüksek mutluluk algısının, düşük işten ayrılma niyeti (Tzeng, 2002), yüksek iş tatmini, yüksek örgütsel bağlılık, yüksek çalışma hevesi ve istekliliği (Fisher, 2010) gibi pek çok olumlu sonucu da ortaya çıkardığı bilinmektedir. Ek olarak önceki çalışmalar,

yüksek mutluluk algısına sahip olan çalışanların iş yerinde daha fazla üretken olduklarına da işaret etmektedir (Fisher, 2010; Rego ve Pina e Cunha, 2008).

Tıbbi sekreterlerin mutluluk algılarını irdelemek ve artırmak, çeşitli taraftar (hastalar, sağlık personelleri, kurumlar vb.) açısından önemli olmasına rağmen literatürde hala büyük boşlukların olduğu da bilinmektedir (Benzo vd., 2017). Özellikle meslek gereği karşılaştıkları psikolojik tehlikeler ve uzun süreli masa başı işleri nedeniyle, depresyon, anksiyete gibi zihinsel sağlık sorunlarının tıbbi sekreterlerde yüksek düzeyde olabileceği ileri sürülmüştür (Medeni vd., 2024). Bu bağlamda gün içerisinde sürekli aynı alanda uzun saatler geçiren tıbbi sekreterlerin, kişilerarası iletişimin vazgeçilmezi olan kriz anlarıyla sıkça karşılaştıkları için kaliteli sağlık hizmeti sunumu açısından mutluluk algılarının irdelenmesi son derece önemlidir.

2.4. Değişkenlerin Birbirleriyle İlişkisi

2.4.1. İş Stresiyle Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki

Bireyin algıladığı mutluluğun kaynağını stres düzeyi belirlemektedir (Örücü vd., 2024). Bu sebeple, iş yerindeki stres düzeylerinin arttığı durumlarda, bireylerin genel mutluluk algılarının olumsuz yönde etkilenebileceği söylenebilir. Diğer bir deyişle iş stresi, çalışanların yaşamları üzerindeki yıkıcı etkilere sebep olabilmekte ve genel mutluluk düzeyini düşürerek, sahip oldukları olumsuz duygusal durumları pekiştirebilmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda da stres, olumsuz bilişsel süreçlerle (Mitchell vd., 2018) ve duygusal acıyı nitelendiren psikolojik sıkıntılarla ile ilişkilendirilmiştir (Procaccia vd., 2021). Bu doğrultuda iş stresinin, mutluluk algısını ters yönde etkileyen bir faktör olduğu düşünülmektedir.

2.4.2. İş Stresiyle Psikolojik Dayanıklılık Arasındaki İlişki

Çalışan dayanıklılığını önemseyen kurumların, genellikle olası stres unsurlarını öngörüp, bunların etkilerini azaltmaya çalıştıkları bilinmektedir (Stewart vd., 2024). Özellikle iş ortamlarında sıklıkla karşılaşılan stres, psikiyatrik ve fiziksel sağlık sonuçlarına karşı bireyin duygularını düzenleyerek, psikolojik dayanıklılığını etkileyebilmektedir (Roy vd., 2018; Wolff vd., 2021). Yüksek iş talebi, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarına zarar vererek, performanslarının ve işe olan bağlılıklarının azalmasına yol açabilmektedir (Alcan, 2020). Bu bağlamda iş yerinde yaşanan stresin sonucunda bireyin karşılaştığı sonuçlar genellikle olumsuz olduğu için genellikle iyi stres değil, olumsuz stres yaşadıkları düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş yerinde yaşadıkları stres, onları psikolojik olarak yıprattığı için psikolojik dayanıklılık gibi farklı olumlu örgütsel özelliklerinin azalmasında etkili olabilmektedir (O'Dowd vd., 2018). Çünkü bu tür olumsuz nitelikteki iş stresi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve ortama uyum sağlamalarının önünde büyük bir engel olarak değerlendirilebilmektedir.

2.4.3. Psikolojik Dayanıklılıkla Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki

Yapılan önceki araştırmalar iş yerindeki mutluluğun, olumlu örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Luthans, 2002; Saari ve Judge, 2004). Özellikle çalışanların mutluluk algılarını ve genel iyi oluş düzeylerini artırmak için pozitif psikolojiye sahip olmalarının gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanların enerji seviyeleri ve ruh sağlıklarının da yüksek olması beklenmektedir (Chen vd., 2022). Parveen ve Jabeen (2024) yaptıkları çalışmalarında dayanıklılığın, kalıcı mutluluğa ulaşmada önemli bir görev üstlendiğini savunmaktadır. Yapılan farklı bir çalışmada da daha yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların daha düşük kaygıya sahip olduğu tespit edilmiştir (Manomenidis vd., 2019). Bu bağlamda psikolojik dayanıklılığın, çalışanların mutluluğunu aynı yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

2.4.4. İş Stresiyle Mutluluk Algısı Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü

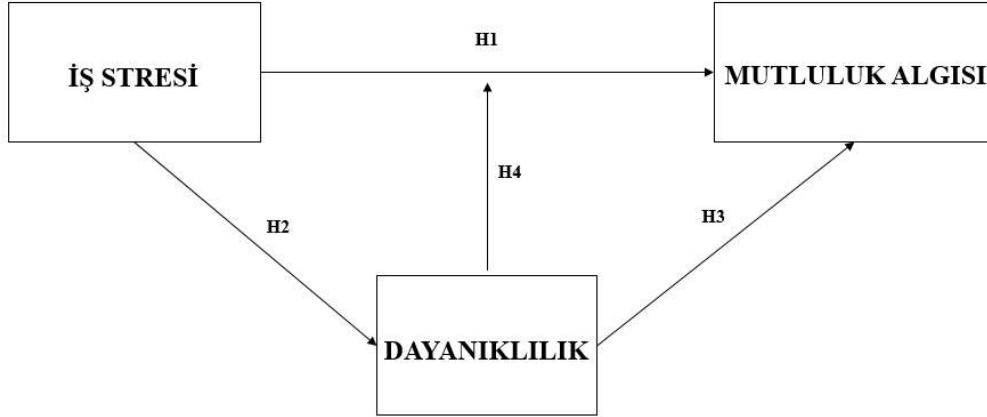
İş stresi genellikle çalışanların düşünsel becerilerinin, fiziksel refahının ve öz kontrollerinin tükenmesine neden olduğu için istenmeyen iş davranışları göstermelerine ve genel anlamda olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Mitchell vd., 2018). Özellikle çalışanların iş yerinde yaşadıkları stresin, psikolojik dayanıklılığı (O'Dowd vd., 2018) ve psikolojik sıkıntıları azalttığı düşünülmektedir (Procaccia vd., 2021). Benzer şekilde, çalışanların iş yerindeki stres faktörleriyle başa çıkabilmeleri için yüksek düzeyde dayanıklılığa sahip olmalarının, psikolojik sağlıklarını korumada kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir (Abualruz vd., 2024). Bu bağlamda psikolojik dayanıklılığın, bireyin iş stresini düşürdüğü ve mutluluk algısını geliştirmesine yardımcı olabileceği ön görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılığın, iş stresine karşı

bir tür koruma kalkanı olarak kullanılabileceği söylenebilir. Bu sebeple, psikolojik dayanıklılık gibi koruyucu bir faktörün, iş stresinin mutluluk algısını azaltabileceği ve genel ruhsal yaşamı koruyabileceği düşünülmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımına dayalı kesitsel bir araştırma modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu model, iş stresi ile psikolojik dayanıklılığın, mutluluk algısı üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler temelinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 1 'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H1: İş stresi, mutluluk algısını ters yönde etkilemektedir.

H2: İş stresi, psikolojik dayanıklılığı ters yönde etkilemektedir.

H3: Psikolojik dayanıklılık, mutluluk algısını aynı yönde etkilemektedir.

H4: İş stresi ile mutluluk algısı arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı etkisi bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Türkiye'deki kamu ve özel sağlık sektörlerinde görev yapan tıbbi sekreterler oluşturmaktadır. Ancak, bu meslek grubunun toplam sayısına ilişkin kesin bir veri bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Sağlık Bakanlığı 2023 yılında 16.463'ü ön lisans, 200'ü ise lise mezunu olmak üzere toplam 16.663 tıbbi sekreteri istihdam etmiştir (Samancı, 2023). Bu bağlamda çalışmanın örnekleme hızı ve düşük maliyetle ulaşabilmek için farklı çalışmalarda da (Atkinson ve Flint, 2001; Sekerci ve Canpolat, 2014) kullanılan kolayda ve kartopu örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu örnekleme yöntemlerinin, ülke çapında farklı birimlerde görev yapan ve erişilmesi zor olan tıbbi sekreterlerden veri toplamada pratik bir çözüm sunabileceği düşünülmüştür.

Hair ve arkadaşları (2011), uygun örneklem büyüklüğünün tespiti için modeldeki en fazla ifade içeren yapının ifade sayısının 10 katı ya da modeldeki toplam değişken sayısının 10 katının yeterli olacağını vurgulamıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmaya Türkiye genelinde sağlık hizmeti sunan devlet ve özel kurumlarında en az 1 yıldır tıbbi sekreter unvanı ile çalışan 375 gönüllü kişi çalışmaya dahil edilmiştir (Tablo 1). Katılımcıların sorulara daha bilinçli cevaplar verebilmeleri için sektörde en az 1 yıl çalışmış olmaları şartı getirilmiştir. Çalışma, 26.05.2024-30.11.2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1'den görülebileceği gibi katılımcı tıbbi sekreterlerin %75'i kadınlardan oluşmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların büyük çoğunluğu bekar olup (%69.6), %70.4'ünün ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak katılımcıların %72.8'inin 1-5 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olduğu ve genellikle kamu kurumlarında (%66.4) görev yaptıkları görülmüştür.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	282	75.2
Erkek	93	24.8
Toplam	375	100.0
Medeni Durum	Frekans	%
Bekar	261	69.6
Evli	114	30.4
Toplam	375	100.0
Eğitim Durumu	Frekans	%
Ön lisans	264	70.4
Lisans	72	19.2
Lise	21	5.6
Lisansüstü	18	4.8
Toplam	375	100.0
Mesleki Tecrübe	Frekans	%
1-5 yıl	273	72.8
11 yıl ve üzeri	54	14.4
6-10 yıl	48	12.8
Toplam	375	100.0
Çalışılan Kurum	Frekans	%
Kamu	249	66.4
Özel	126	33.6
Toplam	375	100.0

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Araştırma protokolü için etik onay, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan 07.05.2024 tarihinde ve 2024/09 numaralı toplantı sayısında alınmıştır. Anketler aracılığıyla gerçekleştirilen veri toplama sürecinde Google Forms dijital platformunu kullanılmıştır. Anketin başlangıcına, araştırmanın amacı, gönüllülük ilkesi, yanıtların gizliliği ve anketin doldurulmasına yönelik talimatların yer aldığı bir aydınlatılmış onam formu eklenmiştir. Anketin erişim linki, LinkedIn, Facebook, Instagram ve Whaatsapp platformları aracılığıyla, kendisini bu platformlarda tıbbi sekreter olarak nitelendiren katılımcılara gönderilmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS 21.0 ve AMOS 23.0 yazılımları kullanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada katılımcıların iş streslerini ölçmek için İş Stresi Ölçeği, dayanıklılık düzeylerini ölçmek için Kısa Psikolojik Sağlamlılık Ölçeği ve mutluluk algılarını ölçmek için ise Oxford Mutluluk Ölçeği kullanılmıştır.

Genel İş Stresi Ölçeği: De Bruin'in (2006) tarafından geliştirmiş olduğu ölçek 5'li likert tipindedir (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman). 9 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Teleş (2021) tarafından yapılmıştır. Aynı çalışmada doğrulayıcı faktör analizini (DFA) gerçekleştiren Teleş'in (2021) ortaya koyduğu uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/sd=1.96$; RMSA=0.06; CFI=0.99; IFI=0.99; GFI= 0.97; RMR=0.04; NFI=0.99), modelin oldukça iyi uyum gösterdiğini doğrulamıştır. Diğer taraftan Cronbach alfa katsayısının Türkçe versiyonu için 0.91 olması ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçekte "İşiniz, farklı bir iş sahibi olmayı dileyecek kadar sizi stresli kılıyor mu?", "İşiniz için kaygılanarak çok zaman harcıyor musunuz?" gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek genel ortalamasının düşük çıkması, iş stresi seviyesinin düşük, yüksek çıkması ise iş stresi seviyesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği: Ölçek, Smith ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilmiştir. 5'li likert tipinde (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum), 6 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Doğan (2015) tarafından yapılmıştır. Diğer taraftan ölçek, farklı çalışmalarda kullanılmıştır (Yıldırım ve Solmaz, 2022; Bozdağ ve Ergün, 2021). Uyarlanan ölçeğin, DFA değerlerinin ($\chi^2/df=1.83$, NFI=0.99, CFI=0.99, GFI=0.99, SRMR=0.03, RMSEA = 0.05) oldukça yeterli olduğu bulunmuştur (Doğan, 2015). Diğer taraftan aynı çalışmada Cronbach alfa katsayısının 0.83 bulunması ölçeğin güvenir

olduğunu göstermektedir. Ölçekte “Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.” ve “Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlattım.” gibi ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerden üç tanesi ters kodlanmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcının dayanıklılığına işaret etmektedir.

Oxford Mutluluk Ölçeği: Oxford Mutluluk Ölçeği, Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilmiştir. 5’li likert tipinde (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum), 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması Doğan ve Akıncı Çötök (2011) tarafından yapılmıştır. Ayrıca ölçek farklı araştırmacılar tarafından da kullanılmış (Öztemel ve Yıldız-Akyol, 2021) ve ölçeğin DFA’nın uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df=2.77$, AGFI=0.93, GFI=0.97, CFI=0.95, NFI=0.92, IFI=0.95, RMSEA=0.074) hesaplanmıştır (Baltacı, 2019). Diğer taraftan aynı çalışmada Cronbach alfa katsayısının 0.74 bulunması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte “Hayatın çok ödüllendirici olduğunu hissediyorum.” ve “Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum.” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden ikisi ters kodlanmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcının mutluluk algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Verilerin faktör yapısının uygunluğunu belirlemek için DFA uygulanmıştır. Araştırmanın geçerliliğine ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen model uyum indeksleri Tablo 2’de, literatürde genel kabul gören kriterler (Hair vd., 1998) doğrultusunda incelenmiştir. Öncelikle tek faktörlü 9 maddeden oluşan Genel İş Stresi Ölçeğine DFA uygulanmıştır. Modelin, yöntem literatüründe belirtilen eşik değerlerine uygunluk gösterebilmesi için modifikasyona ihtiyacı olduğu görülmüştür. Uyum indekslerini iyileştirmek için 2. ve 3. maddeler arasında modifikasyon işlemi uygulanmış ve maddeler birbirine bağlanmıştır. Böylece uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeye getirilmiştir. Daha sonra 6 maddeden ve tek faktörlü yapı şeklinde belirlenen Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeğine DFA gerçekleştirilmiştir. Model incelendiğinde modifikasyona ihtiyacı olan 4. ve 5. maddeler ile 2. ve 4. maddeler birbirine bağlandığında modelin daha iyi uyum sonuçları gösterdiği görülmüştür. Son aşamada tek faktör ve 7 ifadeden oluşan Oxford Mutluluk Ölçeğine DFA yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda modifikasyona ihtiyacı olan 4. ve 7. maddeler birbirine bağlanmış ve iyi uyum sonuçları kabul edilebilir düzeye getirilmiştir. Modifikasyon sonrası elde edilen DFA uyum indeksleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin DFA Uyum Değerleri

	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İş Stresi	Psikolojik Dayanıklılık	Mutluluk
χ^2 /SD	$0 \leq \chi^2 /SD \leq 2$	$2 \leq \chi^2 /SD \leq 3$	2.811	2.447	2.814
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.070	0.062	0.070
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.945	0.970	0.952
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.964	0.982	0.968
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.958	0.985	0.972
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.927	0.955	0.940

Not: χ^2 : Chi-Square (Ki-Kare), SD: Serbestlik Derecesi Oranı, AGFI: Adjusted goodness of fit index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), CFI: Comparative fit index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI: Goodness of fit index (Uyum İyiliği İndeksi), NFI: Normalized fit index (Normlandırılmış Uyum İndeksi), RMSEA: Root mean square error of approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü)

Tablo 2’den elde edilen sonuçlar ölçeklerin tek faktörlü model yapılarının kabul edilebilir ve iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğunu göstermektedir (Adadioğlu vd., 2024). Bu bağlamda ölçeklerin literatürle uyumlu olduğu ve kuramsal yapılarının desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. DFA analizlerinden sonra değişkenlerin güvenirlik değerleri incelenmiştir. Cronbach Alfa değerinin 0.70 ile 0.95 arasında olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Buna göre, tüm ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerinin istenen düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Ölçek Faktörlerinin Cronbach’s Alphaları

Değişkenler	Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
İş Stresi	0.87	9
Psikolojik Dayanıklılık	0.78	7
Mutluluk	0.80	6

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

Likert tipi ölçeklerle yapılan bu çalışmada, öncelikle elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 aralığında olup olmadığı değerlendirilmiştir (Hopkins ve Weeks, 1990; Groeneveld ve Meeden, 1984). Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını değerlendirmek ve bu ilişkilerin yönü ile gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, değişkenler arasındaki bağın, ilerleyen aşamalarda yapılacak regresyon analizlerine ışık tutabileceğini göstermektedir. Değişkenlere ilişkin ortalamalar, korelasyon analizi bulguları ve kullanılan ölçek puanlarının normal dağılım kriterlerine uygunluğunu gösteren veriler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistiki Değerler ve Korelasyon Analizi

Değişkenler	$\bar{X}$	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
İş Stresi	2.75	0.90	0.37	-0.60	1	-0.37**	-0.45**
Psikolojik Dayanıklılık	3.19	0.89	0.01	-0.17	-0.37**	1	0.53**
Mutluluk Algısı	3.18	0.83	0.19	-0.57	-0.45**	0.53**	1

** $p < .01$

Tablo 4'ten görülebileceği gibi katılımcıların iş stresi orta düzeyin altında ($\bar{X}=2.75$), tespit edilirken, psikolojik dayanıklılıklarının ($\bar{X}=3.19$) ve mutluluk algılarının ($\bar{X}=3.18$) orta düzeyin biraz üzerinde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan araştırmada yer alan ölçek puanlarının normal dağıldığı (katsayılarının -3 ile +3 aralığında olduğu) tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmada Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu yöntem, iki bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla kullanılan bir test tekniğidir. Tablo 4'te yer alan korelasyon analizi sonuçları, dayanıklılık ve iş stresi arasında anlamlı ve farklı yönlü, mutluluk ve iş stresi arasında yine anlamlı ve farklı yönlü ilişkiler ($p<.01$) olduğunu gösterirken; mutluluk ve dayanıklılık arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişki ($p<.01$) olduğunu göstermiştir.

4.2. Regresyon Analizi Bulguları

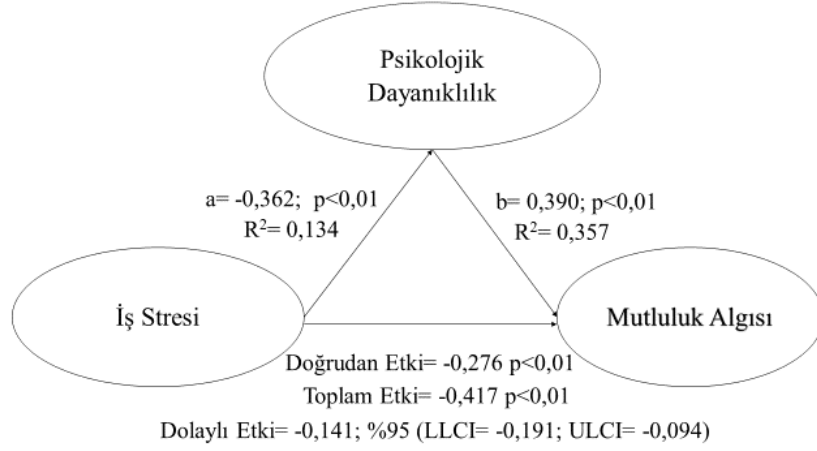
Bu bölümde iş stresinin, öncelikle mutluluk üzerindeki etkisi ($\beta = -0.276$; $p<.01$) daha sonra ise psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisi ($\beta = -0.362$; $p<.01$) incelenmiştir (Tablo 5). Yapılan analizler iş stresinin, mutluluk algısını ve psikolojik dayanıklılığı anlamlı ve ters yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Ulaşılan sonuçlar H1 ve H2 hipotezlerinin desteklendiğini göstermiştir. Ardından psikolojik dayanıklılığın, mutluluk üzerindeki etkisi ($\beta = 0.390$; $p<.01$) incelenmiştir. Tablo 5'in ikinci kısmından da görülebileceği gibi psikolojik dayanıklılığın mutluluk üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgudan hareketle H3 hipotezinin de desteklendiği söylenebilir.

Tablo 5. Regresyon Testi Bulguları

	Mutluluk			Psikolojik Dayanıklılık		
	β	p	S.H.	β	p	S.H.
İş Stresi	-0.276	0.000	0.0411	-0.362	0.000	0.048
	$R^2=0.205$; Adj $R^2=0.203$; $F=96.53$; $P=0.000$			$R^2=0.134$; Adj $R^2=0.132$; $F=57.67$ $P=0.000$		
Psikolojik Dayanıklılık	Mutluluk					
	β	p	S.H.	$R^2 = 0.357$;Adj $R^2 = 0.278$; $F=103.49$ $P=0.000$		
	0.390	0.000	0.0416			

Yapılan bu çalışmada son olarak psikolojik dayanıklılığın değişkenler arasındaki aracılık etkisi analiz edilmiştir. Psikolojik dayanıklılığın aracılık ve düzenleyicilik etkileri Process regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Process Makrosu (Hayes, 2017) ile gerçekleştirilen regresyon analizi, son zamanlarda pek çok çalışmada da (Saeed vd., 2024; Wagner vd., 2025) sık kullanılmış olan ve çağdaş bir yaklaşım olarak görülen

bir analiz yöntemidir (Gürbüz, 2019). Process aracılığıyla yapılan analizde, modeldeki aracılık etkisinin anlamlı kabul edilebilmesi için bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerektiği belirlenmiştir (Gürbüz, 2019). Bu çalışmada aracılık etkisini test etmek için 375 tıbbi sekreterden toplanan veriler, bootstrap yöntemi ile oluşturulan 5000 yeniden örneklem metodu ile analiz edilmiştir. Şekil 2’de %95 güven aralığında ulaşılan sonuçlar sunulmuştur.



Şekil 2. Aracılık Rol Modeli

İş stresinin, psikolojik dayanıklılık değişkenindeki değişimin yaklaşık %13’ünü açıklandığı tespit edilmiştir ($R^2=0.134$). Diğer taraftan mutluluk algısındaki değişimin yaklaşık %36’sını psikolojik dayanıklılık ve iş stresi beraber açıklamaktadır ($R^2=0.357$). Buna ek olarak iş stresinin, mutluluk algısındaki değişimin yaklaşık %21’ini ($R^2=0.205$) açıkladığı saptanmıştır. Ayrıca iş stresi, mutluluğu hem doğrudan, negatif bir şekilde ($\beta = -0.362$) hem de psikolojik dayanıklılık aracılığıyla dolaylı olarak negatif şekilde ($\beta = -0.141$) etkilemektedir. Anlamlılık değerinin tespiti için güven derecesinin üst (ULCI) ve alt (LLCI) değerlerinin 0’ı kapsamaması gerekmektedir (Sezer ve Murat, 2020). Şekil2’den de görülebileceği gibi Bootstrap yöntemiyle elde edilen güven aralığı (LLCI = -0.191; ULCI = -0.094) 0’ı içermediğinden, dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlardan hareketle iş stresinin mutluluk üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın kısmi aracı bir rol oynadığı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar H4’ün desteklendiğini göstermektedir. Sonuçlar, iş stresi ve mutluluk ilişkisinin yalnızca dayanıklılık yoluyla açıklanamayacağını, ancak dayanıklılığın bu ilişkide önemli bir mekanizma olduğunu göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Lazarus ve Folkman’ın (1984) Transaksiyonel Stres Teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu teoriye göre, birey karşı karşıya kaldığı stresli olaylar hakkında birincil değerlendirmeler yaptıktan sonra ikincil değerlendirme olarak kendi becerilerini onaylanacak ve bu stresli olayların yarattığı olumlu ya da olumsuz sonuçlarla baş etmek için farklı stratejiler geliştirebileceğini savunmaktadırlar (akt. Panourgia vd., 2022). Bu teoriye dayanarak, çalışmada iş stresinin mutluluk algısı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi incelenmiştir ve tıbbi sekreterlerin iş streslerinin yalnızca mutluluk algılarını etkilemediğini (doğrudan), aynı zamanda psikolojik dayanıklılıkları aracılığıyla da mutluluk algılarını etkilediği (dolaylı etki) sonucuna ulaşılmıştır.

Ek olarak, bu çalışma iş stresi, psikolojik dayanıklılık ve mutluluk algısı arasında kapsamlı yapısal ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmada, daha az çalışılmış bir bağımlı değişken olan işyerindeki mutluluk algısı incelenmekte, iş stresi ve psikolojik dayanıklılıkla ilgili literatüre katkı sağlanmaktadır. Farklı çalışmalarda (Bozdağ ve Ergün, 2021; Foureur vd., 2013; Özer vd., 2023; Shoaga vd., 2017) bu değişkenler ayrı ayrı incelenmiş olsa da, tıbbi sekreterler üzerindeki etkilerini özel olarak bu üç değişkenle ele alan herhangi bir çalışmanın literatürde henüz mevcut olmadığı bilinmektedir. Bu sebeple çalışma, tıbbi sekreterlerin mutluluk algılarını artıran faktörleri belirlemiştir. Ayrıca tıbbi sekreterlerin ruh sağlığının hem olumlu hem de olumsuz yönlerine dikkat edilmesinin yanı sıra mesleki stresi azaltarak, psikolojik dayanıklılığı güçlendirmeye yönelik stratejiler geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

İş stresi iş yerlerinde büyük bir endişe kaynağı yaratmaktadır ve dünya çağında önemli bir değişken olarak nitelendirilmektedir (Kim, 2020). Toplumdaki genel görüş tıbbi sekreterlerin yoğun çalışma ortamlarında stresle çalıştıkları ve zorlu çalışma koşullarını yerine getirmek durumunda kaldıkları yönündedir. Oysa bu çalışmada tıbbi sekreterlerin iş stresinin ortalamanın altında çıkmış olması ($\bar{X}=2.75$), tıbbi sekreterlerin genelde çok yüksek bir iş stresi altında olmadıklarını, ancak tamamen de stresten uzak kalamadıklarını göstermektedir. İş stresi düzeyinin düşük olması, tıbbi sekreterlerin genel iş ortamında stres faktörleriyle başa çıkabildiğini veya iş stresinin kontrol edilebilir düzeyde olduğunu düşündürmektedir. Özata ve Yorulmaz'ın (2020) tıbbi sekreterlere yönelik yapmış olduğu çalışmada da tıbbi sekreterlerin stres seviyelerinin uygun düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan tıbbi sekreterlerin psikolojik dayanıklılıklarının ortalamanın üzerinde çıkmış olması ($\bar{X}=3.19$), genellikle zorlayıcı durumlara karşı dayanıklı olduklarını ve stresle mücadele becerilerinin bulunduğunu göstermektedir. Psikolojik dayanıklılık tıbbi sekreterler için ayrı bir öneme sahiptir. Elde edilen sonuç çok yüksek olmamakla birlikte tıbbi sekreterlerin negatif ve üzücü durumlara karşı dayanıklılığa sahip olduklarını doğrulamaktadır. Bununla birlikte tıbbi sekreterlerin dayanıklılıklarını artırmaya yönelik geliştirilmesi gereken alanlarına ihtiyaç duyduklarını da göstermektedir. Çünkü psikolojik dayanıklılığın yüksek olması, her zaman bireyin olumsuz olaylardan etkilenmediği anlamını taşımamaktadır (Shoaga vd., 2017).

Ek olarak tıbbi sekreterlerin mutluluk algıları, orta düzeyin biraz üzerinde ($\bar{X}=3.18$) çıkmıştır. Bu sonuç katılımcıların genel olarak yaşamlarından memnun olduklarını ve mutluluk seviyelerinin ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir. Ancak bu algının çok yüksek olmaması, tıbbi sekreterlerin yaşamlarından kısmen memnun olduklarına ve mutluluk artırıcı stratejilere ihtiyaç duyduklarına işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuç olumlu ve istenen bir bulgu olarak görülebilir. Çünkü çalışanlardaki mutluluk algısının düşüklüğü çeşitli olumsuz örgütsel sonucu da beraberinde getireceği bilinmektedir (Behrani, 2017).

Çalışmanın ilk hipotezinin amacı, iş stresinin tıbbi sekreterlerin mutluluk algıları üzerindeki etkisini incelemektir. Sonuçlar, iş stresinin tıbbi sekreterlerin mutluluk algılarını önemli ölçüde ters yönde etkilediğini göstermektedir. Rangkuti ve arkadaşlarının (2024) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada da iş stresi ile genel psikolojik durumu arasında önemli bir negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özer ve arkadaşlarının (2023) sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmalarında da iş stresi ile mutluluk algıları arasında ters yönlü ilişki olduğu ve algılanan mutluluğu en çok etkileyen değişkenin ise iş stresi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, mevcut çalışmanın bulgularıyla tutarlıdır. Bu sebeple sağlık çalışanlarının iş streslerinin azaltılarak, mutluluk hallerinin artırılması sağlanabilir. Bu bağlamda yöneticilerin sağlık kurumlarında çalışan tıbbi sekreterlerin iş stresini azaltmak ve mutluluk algılarını artırmak için güvenli ve adaletli bir çalışma ortamı oluşturmaları, bölümlerdeki tıbbi sekreter sayısını artırmaları ya da iş süreçlerinin standartlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapmaları, stres yönetimi ile alakalı hizmet içi eğitimler düzenlemeleri gibi farklı önlemler almaları önerilebilir.

Diğer taraftan ikinci hipotezin amacı, iş stresinin tıbbi sekreterlerin psikolojik dayanıklılıkları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, iş stresinin tıbbi sekreterlerin psikolojik dayanıklılıklarını önemli ölçüde ters yönde etkilediğini göstermektedir. Hastalarla, hasta yakınlarıyla ve sağlık profesyonelleriyle sürekli iletişim halinde olan, yüksek sorumluluk taşıyan ve yoğun bir çalışma programına sahip olan tıbbi sekreterler, çok yüksek olmamakla birlikte iş stresi yaşayabilmekte ve bu durum da psikolojik olarak daha az dayanıklı hale gelmelerine neden olabilmektedir. Özellikle çalışanların iş yerinde yaşadıkları stresin, psikolojik dayanıklılıklarını azalttığı düşünülmektedir (O'Dowd vd., 2018). Fletcher ve Sarkar (2013) da özellikle mesleki faktörlerin, psikolojik dayanıklılığın ortaya çıkmasında etkili olduğunu vurgulamıştır. Foureur ve arkadaşları (2013) ise psikolojik dayanıklılığın sağlık profesyonellerinde stres, anksiyete ve depresyon gibi olumsuz semptomlarıyla ilişkili olduğu da ileri sürmüştür. Benzer şekilde Lee ve arkadaşları da (2009) bireylerin psikolojik sıkıntıları arttıkça, psikolojik dayanıklılıklarının düştüğünü ileri sürmüştür. Buna ek olarak, Lin ve arkadaşları (2020) da olumsuz duygular olarak kabul edilen depresyon ve kaygı ile sağlık çalışanlarının psikolojik dayanıklılıkları arasında olumsuz bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Bu sonuçlar, mevcut çalışmanın bulgularıyla da tutarlıdır. Diğer taraftan bu bulguların aksine, Shoaga ve arkadaşları (2017) çalışmalarında psikolojik sıkıntı ve psikolojik dayanıklılık arasında aynı yönlü ilişki olabileceğini de ileri sürmüştür. Diğer bir ifadeyle stres, zorlu süreçlerde çalışanlara nasıl ayakta kalacaklarını öğrettiği için, psikolojik dayanıklılık üzerinde aynı yönlü etkisinin olabileceği de düşünülmektedir (McManama O'Brien vd., 2021). Fakat buradaki anahtar nokta, yaşanan stresin birey için uygun düzeyde

olmasıdır. Çünkü optimum düzeyde yaşanan stres, bireylerin daha verimli ve etkili çalışmasını sağlamakta, sorunlarla daha kolay başa çıkmalarına yardımcı olmakta, psikolojik dayanıklılıklarını artırmakta ve motivasyonlarını yükseltmektedir (Dodanwala vd., 2022). Bu sebeple literatürdeki yaygın görüş, sağlık çalışanlarındaki olumsuz duygusal durumların, psikolojik dayanıklılığı önemli ölçüde düşürdüğü yönündedir (Bozdağ ve Ergün, 2021). Çalışmadan elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında, sağlık çalışanlarının olumsuz duyguları azaltılarak, psikolojik dayanıklılıklarının artırılması sağlanabilir (Bozdağ ve Ergün, 2021). Bu noktada tıbbi sekreterlerin iş streslerini azaltıp, psikolojik dayanıklılıklarını artırmak için sağlık kurumları yöneticilerine, tıbbi sekreterlerin iş yükünü dengeli hale getirmeleri, kişisel gelişim programlarına katılmaları için onlara destek vermeleri ya da onları zihinsel iyileşme aktivitelerine (yoga, nefes egzersizleri, meditasyon vb.) teşvik etmeleri önerilebilir.

Üçüncü hipotezin amacı ise psikolojik dayanıklılığın, tıbbi sekreterlerin mutluluk algıları üzerindeki etkisini incelemektir. Yapılan bu çalışmada psikolojik dayanıklılığın tıbbi sekreterlerin mutluluk algılarını önemli ölçüde, aynı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde psikolojik dayanıklılığın, bireyin iyilik hali (Haddadi ve Besharat, 2010; Pakalniškienė vd., 2016), sağlıklı yaşlanma (MacLeod vd., 2016) gibi olumlu sonuçlarla aynı yönde ilişkili olduğu bilinmektedir. Aynı şekilde Bozdağ ve Ergün (2021) de çalışmalarında sağlık çalışanlarının olumlu duygusal durumu ile psikolojik dayanıklılıkları arasında aynı yönlü ilişki olduğuna vurgu yapmıştır. Bu sonuçlar, mevcut çalışmanın bulgularıyla da tutarlıdır. Bu sebeple sağlık çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarını artırarak, mutluluk algılarının yükselebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını ve mutluluk algılarını artırmak için bazı önerilerde bulunulabilir. Bunlardan ilki yöneticilerin, sağlık çalışanlarının yönetici desteği algılarını artırmasına yönelik girişimlerde bulunmasıdır. Buna ek olarak, yöneticilerin açık kapı sistemi ile çalışmaları, hizmet içi eğitimlerle çalışanların kişisel gelişimlerinin desteklenmesi, çalışanlara ücretsiz profesyonel danışmanlık hizmeti sunulması, adil çalışma sisteminin kurulması gibi uygulamalar gerçekleştirilebilir.

Son olarak dördüncü hipotezin amacı psikolojik dayanıklılığın, tıbbi sekreterlerin iş stresi ile mutluluk algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisini incelemektedir. Sonuçlar psikolojik dayanıklılığın, tıbbi sekreterlerin iş stresi ile mutluluk algıları arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiğini göstermekle birlikte bu etkinin kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle psikolojik dayanıklılık, stres ile mutluluk arasındaki olumsuz ilişkiyi tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte bu olumsuz etkiyi azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç beklenen bir durumu ortaya çıkarmıştır. Çünkü psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bir tıbbi sekreterin, iş stresinin olumsuz etkilerini daha az hissetmesi beklenmektedir. Kaliteli sağlık hizmeti sunumu, sağlık personelinin yüksek motivasyona sahip olmasına, kendisini psikolojik olarak iyi hissetmesine ve genel olarak olumlu bir duygu durumuna sahip olmasına bağlıdır (Low ve Wilder-Smith, 2005). Bu bağlamda tıbbi sekreterler için işyerinde stres yaratacak faktörler belirlenebilir ve stres yönetimi ile ilgili eğitimlere katılmaları teşvik edilebilir. Ek olarak tıbbi sekreterlik eğitimi verilen kurumlara da geleceğin tıbbi sekreterlerine yönelik stres yönetimi ya da kriz yönetimi adı altında yeni dersler açmaları önerilebilir. Bu tür dersler, öğrencilerin mesleki yaşamlarında karşılaşılabilecekleri stres kaynaklarını tanımalarına yardımcı olmanın yanı sıra, iş stresiyle başa çıkabilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazanmalarını da sağlayacaktır. Ayrıca tıbbi sekreterlerin iş yükleri adil bir şekilde dağıtılmasına önem verilebilir ve yeni personel alımları ile iş yüklerinin azaltılması sağlanabilir.

Yapılan bu çalışmada bazı sınırlılıkların olduğu da tespit edilmiştir. Çalışmanın odak noktası tıbbi sekreterlerdir. Dolayısıyla çalışma, diğer mesleklerle yönelik herhangi bir genelleme yapılmasına izin vermemektedir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda farklı sağlık personelleri için çalışma tekrarlanabilir. Diğer taraftan kullanılan örnekleme yöntemlerinin kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri olması, çalışmanın kapsam gücünü de sınırlamaktadır. Yine de, popülasyonun tüm bireylerine ulaşmanın zorluğu göz önüne alındığında, bu yöntemler, eldeki kaynaklarla veri toplayabilmek için makul bir çözüm sunmaktadır. Bu bağlamda, araştırma modelinin, tüm sınırlılıklarına rağmen, Türkiye genelindeki tıbbi sekreterlerin mevcut durumu hakkında geçerli ve değerli bilgiler elde edilmiştir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar modele farklı değişkenler (yönetici desteği, çalışma arkadaşı desteği, örgütsel bağlılık vb.) dahil ederek çalışmayı genişletebilirler. Ek olarak gelecekteki çalışmalara aynı sağlık çalışanı grubu ile boylamsal araştırma tasarımı kullanarak uygulama yapmaları önerilebilir.

Kaynaklar

- Abdali Bardeh, M., Naji, S., ve Zarea, K. (2016). The study of job stress and tension management among oncology nurses of Ahvaz Hospitals in 2015. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5, 189-199.
- Abram, M. D., ve Jacobowitz, W. (2021). Resilience and burnout in healthcare students and inpatient psychiatric nurses: A between-groups study of two populations. *Archives of Psychiatric Nursing*, 35(1), 1-8.
- Abualruz, H., Hayajneh, F., Othman, E. H., Sabra, M. A. A., Khalil, M. M., Khalifeh, A. H., ... ve Abousoliman, A. D. (2024). The relationship between emotional intelligence, resilience, and psychological distress among nurses in Jordan. *Archives of Psychiatric Nursing*, 51, 108-113.
- Adadioğlu, Ö., Acar, B. A., ve Acar, T. (2024). Reliability and validity of the Turkish version of the acute stroke management questionnaire, *Brain and Behavior*, 14(12), e70191.
- Adiguzel, V., Tan, K., ve Okanlı, A. (2024). The effect of compassion on psychological resilience: a study of healthcare professionals. *Current Psychology*, 43(12), 10989-10997.
- Alcan, G. (2020). İş talepleri ve iş kaynakları modeli ile çalışanların psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki. *Management and Political Sciences Review*, 2(2), 86-103.
- Allan, B. A., Douglass, R. P., Duffy, R. D., ve McCarty, R. J. (2016). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 25(1), 28-33.
- Atkinson, R., ve Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33(1), 1-4.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., ve Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Behrani, P. (2017). Organisational justice and employee happiness. *International Journal of Research and Review*, 4(7), 123-129.
- Benzo, R. P., Kirsch, J. L., ve Nelson, C. (2017). Compassion, mindfulness, and the happiness of healthcare workers. *Explore*, 13(3), 201-206.
- Bozdağ, F., ve Ergün, N. (2021). Psychological resilience of healthcare professionals during Covid-19 pandemic. *Psychological Reports*, 124(6), 2567-2586.
- Chen, S. Y., Yan, S. R., Zhao, W. W., Gao, Y., Zong, W., Bian, C., ... ve Zhang, Y. H. (2022). The mediating and moderating role of psychological resilience between occupational stress and mental health of psychiatric nurses: a multicenter cross-sectional study, *BMC Psychiatry*, 22(823), 1-11.
- Dawis, R. V., Lofquist, L., ve England, G. (2005). The Minnesota theory of work adjustment. *Career Development*, 1, 1993-2012.
- De Bruin, G. P. (2006). The dimensionality of the general work stress scale: A hierarchical exploratory factor analysis, *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 68-75.
- Deniz, S., Çimen, M., ve Yüksel, O. (2020). Psikolojik sağlamlığın iş stresine etkisi: hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 8(2), 351-370.
- Denovan, A. ve Macaskill, A. (2017). Stress, resilience and leisure coping among university students: applying the broaden-and-build theory, *Leisure Studies*, 36(6), 852-865.
- Dodanwala, T.C., Santoso, D.S. ve Shrestha, P. (2022). The mediating role of work-family conflict on role overload and job stress linkage, *Built Environment Project and Asset Management*, 12(6), 924-939.

- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması, *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Doğan, T. ve Akıncı Çötök, N. (2011). Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formunun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36), 165-172.
- Durmuş, A., Ünal, Ö., Türktemiz, H. ve Öztürk, Y. E. (2024). The effect of nurses' perceived workplace incivility on their presenteeism and turnover intention: The mediating role of work stress and psychological resilience, *International Nursing Review*, 1-9.
- Ekinci, H. Ve Ekici, S. (2003). Yöneticiler üzerindeki etkileri açısından stres kaynakları ve bir uygulama, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 93-111.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Fisher, D. M., Ragsdale, J. M. ve Fisher, E. C. (2019). The importance of definitional and temporal issues in the study of resilience, *Applied Psychology*, 68(4), 583-620.
- Fletcher, D. ve Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: a review and critique of definitions, concepts, and theory, *European Psychologist*, 18(1), 12-23.
- Foureur M., Besley K., Burton G., Yu N. ve Crisp J. (2013). Enhancing the resilience of nurses and midwives: Pilot of a mindfulnessbased program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress, *Contemporary Nurse*, 45(1), 114-125.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gizir, C. (2007). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(28), 113-128.
- Groeneveld, R. A. ve Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis, *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 33(4), 391-399.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri, *Ankara, Seçkin Yayıncılık*.
- Güzel, B., Oğur, V., Kaya, E., Karaer, H., Şılak, E., Gördes, H. M., Baş, İ. ve Topgün, N. (2024). Öğretmenlerin doyum düzeyleri ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki, *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 8(39), 331-341.
- Haddadi, P. ve Besharat, M. A. (2010). Resilience, vulnerability and mental health, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 639-642.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. (1998). Multivariate Data Analysis. Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York. Guilford Publications.
- Hegney, D. G., Rees, C. S., Eley, R., Osseiran-Moisson, R. ve Francis, K. (2015). The contribution of individual psychological resilience in determining the professional quality of life of Australian nurses, *Frontiers in Psychology*, 6(1613), 1-8.
- Hills, P. ve Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being, *Personality and Individual Difference*, 33, 1073-1082.
- Hirschle, A. L. T. ve Gondim, S. M. G. (2020). Stress and well-being at work: a literature review, *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 2721-2736.
- Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting, *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.

- Ijntema, R. C., Schaufeli, W. B. ve Burger, Y. D. (2023). Resilience mechanisms at work: The psychological immunity-psychological elasticity (PI-PE) model of psychological resilience, *Current Psychology*, 42(6), 4719-4731.
- Irmak, T. Y. (2011). Fiziksel istismara uğrayan ergenlerde dayanıklılığın incelenmesi, *Ege Eğitim Dergisi*, 12(2), 1-21.
- Jackson, D., Firtko, A. ve Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review, *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.
- Kaba, İ. (2019). Stres, ruh sağlığı ve stres yönetimi: Güncel bir gözden geçirme, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (73), 63-81.
- Karaman, M., Macit, M. ve Karatepe, H. K. (2020). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisi: Sağlık çalışanlarında bir uygulama, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 127-146.
- Kıbaroğlu, G. G., Samancı, S. ve Basım, H. N. Tıbbi Sekreterlerin Öfkeli Hasta ve Hasta Yakınlarıyla İletişim Becerisi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 169-187.
- Kim, J. S. (2020). Emotional labor strategies, stress, and burnout among hospital nurses: A path analysis, *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 105-112.
- Kraut R. (1979). Two conceptions of happiness. *The Philosophical Review*, 88(2), 167-197.
- Lara-Cabrera, M. L., Betancort, M., Muñoz-Rubilar, C. A., Rodríguez Novo, N. ve De las Cuevas, C. (2021). The mediating role of resilience in the relationship between perceived stress and mental health, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9762, 1-10.
- Larsman, P., Kadevors, R. ve Sandsjö, L. (2013). Psychosocial work conditions, perceived stress, perceived muscular tension, and neck/shoulder symptoms among medical secretaries, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86, 57-63.
- Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York, Springer Publishing.
- Lent, R. W. ve Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span, *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557-568.
- Lin J., Ren Y., Gan H., Chen Y., Huang Y. ve You X. (2020). Factors influencing resilience of medical workers from other provinces to Wuhan fighting against 2019 novel coronavirus pneumonia, *BMC Psychiatry*, 1-15.
- Low, J. G. ve Wilder-Smith, A. (2005). Infectious respiratory illnesses and their impact on healthcare workers: a review, *Ann Acad Med Singapore*, 34(1), 105-110.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 695-706.
- MacLeod, S., Musich, S., Hawkins, K., Alsgaard, K. ve Wicker, E. R. (2016). The impact of resilience among older adults, *Geriatric Nursing*, 37(4), 266-272.
- Manomenidis, G., Panagopoulou, E. ve Montgomery, A. (2019) Resilience in nursing: The role of internal and external factors, *Journal of Nursing Management*, 27(1), 172-178.
- Manusov, E. G., Carr, R. J., Rowane, M., Beatty, L. A. ve Nadeau, M. T. (1995). Dimensions of happiness: a qualitative study of family practice residents, *The Journal of the American Board of Family Practice*, 8(5), 367-375.
- McManama O'Brien, K. H., Rowan, M., Willoughby, K., Griffith, K. ve Christino, M. A. (2021). Psychological resilience in young female athletes, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8668.
- Medeni, V., Gingir, C., Medeni, İ., Uğraş Dikmen, A. ve İlhan, M. N. (2024). Neck pain, mental status, and associated factors among hospital secretaries: a cross-sectional study from turkey, *Journal of Pain Research*, 1223-1233.

- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R. ve Palmer, N. F. (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior, *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1-58.
- Myers D. ve Diener E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6, 10-19.
- National Institute for Occupational Safety and Health. (1999), Stress at Work., www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf (Erişim Tarihi: 17 Eylül 2024)
- O'Connor, P., Lydon, S., O'Dowd, E. ve Byrne, D. (2021). The relationship between psychological resilience and burnout in Irish doctors, *Irish Journal of Medical Science*, 190, 1219-1224.
- O'Dowd, E., O'Connor, P., Lydon, S., Mongan, O., Connolly, F., Diskin, C., ... ve Byrne, D. (2018). Stress, coping, and psychological resilience among physicians, *BMC Health Services Research*, 18, 1-11.
- Ogińska-Bulik, N. ve Michalska, P. (2021). Psychological resilience and secondary traumatic stress in nurses working with terminally ill patients—The mediating role of job burnout, *Psychological Services*, 18(3), 398-405.
- Onyiri, C. J., Amadi, K. M., Sunday, B. E. ve Chinda, S. C. (2022). The prevalence and sources of occupational stress amongst healthcare workers in rivers state, *International Journal of Healthcare Sciences*, 10(1), 100-115.
- Örücü, E., Hasırcı, I. ve Zeybek, F. (2024). İş stresinin kendini kurgulama davranışı üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 31(2), 247-266.
- Özata, M. ve Yorulmaz, M. (2020). Tıbbi sekreterlerin çalışma koşulları ve iş stresi faktörlerinin araştırılması, *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(1), 41-52.
- Özer, Ö., Özkan, O., Özmen, S. ve Çiraklı, Ü. (2023). Investigation of the perception of occupational safety, work stress and happiness in healthcare workers, *Journal of Health Management*, 25(4), 813-819.
- Öztemel, K. ve Yıldız-Akyol, E. (2021). The predictive role of happiness, social support, and future time orientation in career adaptability, *Journal of Career Development*, 48(3), 199-212.
- Padmanabhanunni, A., Pretorius, T. B. ve Khamisa, N. (2023). The role of resilience in the relationship between role stress and psychological well-being during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study, *BMC Psychology*, 11(45), 1-10.
- Pakalniškienė, V., Viliūnienė, R. ve Hilbig, J. (2016). Patients' resilience and distress over time: Is resilience a prognostic indicator of treatment?, *Comprehensive Psychiatry*, 69, 88-99.
- Panourgia, C., Wezyk, A., Ventouris, A., Comoretto, A., Taylor, Z. ve Yankouskaya, A. (2022). Individual factors in the relationship between stress and resilience in mental health psychology practitioners during the COVID-19 pandemic, *Journal of Health Psychology*, 27(11), 2613-2631.
- Parveen, A., ve Jabeen, S. (2024). Resilience promoting happiness: An attempt to explore interdependence, *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(6), 1-18.
- Procaccia, R., Segre, G., Tamanza, G. ve Manzoni, G. M. (2021). Benefits of expressive writing on healthcare workers' psychological adjustment during the COVID-19 pandemic, *Frontiers in Psychology*, 12, 624176, 1-10.
- Rangkuti, A. A., Gazadinda, R. ve Rustyawati, R. (2024). Work Stress and Psychological Well-being of High School Teachers in Indonesia, *KnE Social Sciences*, 1-7.
- Rego, A. ve Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study, *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Roy, B., Riley, C. ve Sinha, R. (2018). Emotion regulation moderates the association between chronic stress and cardiovascular disease risk in humans: a cross-sectional study, *Stress*, 21(6), 548-555.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms, *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316-331.

- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction, *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Samancı, S. (2023). Sağlık Hizmeti Sunumunda Kritik Bir Meslek: Tıbbi Sekreterlerin Rolü ve Değerlendirilmesi, A.Ç. Ceylan, S. Batal, A.Toptaş, H.C.Ö. Demir (Ed.). Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Uluslararası Çalışmalar-II, Ankara, Serüven Yayınevi, 201-214.
- Sekerci, A. R. ve Canpolat, N. (2014). Impact of argumentation in the chemistry laboratory on conceptual comprehension of turkish students, *Educational Process: International Journal*, 3(1-2), 19-34.
- Selye, H. 1974. Stress without distress. Philadelphia, PA, J.B. Lippincott Co.
- Sezer, S. ve Murat, M. (2020). Narsistik kişilik özellikleri ile affedicilik arasındaki ilişki: Bağlanma stillerinin aracı rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(22), 1320-1345.
- Shanafelt, T. D., Oreskovich, M. R., Dyrbye, L. N., Satele, D. V., Hanks, J. B., Sloan, J. A. ve Balch, C. M. (2012). Avoiding burnout: the personal health habits and wellness practices of US surgeons, *Annals of surgery*, 255(4), 625-633.
- Sharma, S. ve Singh, G. (2022). Virtual Fitness: investigating team commitment and post-pandemic virtual workout perceptions, *Telematics and Informatics*, 71, 101840.
- Shoaga, O., Oni, A. O., Mabekoje, S. O. ve Azeez, R. O. (2017). Mediating roles of resilience and optimism between work demand and psychological distress among pre-school pupils' caregivers, *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(6), 1-14.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. ve Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back, *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, (3), 194–200.
- Stewart, C., Bench, S., ve Malone, M. (2024). Interventions to support critical care nurse wellbeing: A scoping review, *Intensive and Critical Care Nursing*, 81, 103613.
- Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha, *International Journal of Medical Education*, 27(2), 53–55.
- Teleş, M. (2021). Validity and reliability of the Turkish version of the General Work Stress Scale, *Journal of Nursing Management*, 29(4), 710-720.
- Thomas, L. J. ve Asselin, M. (2018). Promoting resilience among nursing students in clinical education, *Nurse Education in Practice*, 28, 231-234.
- Tsegaw, S., Getachew, Y. ve Tegegne, B. (2022). Determinants of work-related stress among nurses working in private and public hospitals in dessie city, 2021: comparative cross-sectional study, *Psychology Research and Behavior Management*, 1823-1835.
- Turner, K. ve McCarthy, V. L. (2017). Stress and anxiety among nursing students: A review of intervention strategies in literature between 2009 and 2015, *Nurse Education in Practice*, 22, 21-29.
- Türkmen, M. (2012). Öznel iyi oluşun yapısı ve anababa tutumları, özsaygı ve sosyal destekle ilişkisi: Bir model sınaması, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 41-73.
- Türkmen, İ. ve Doğan, H. Y. (2021). Duygusal zekânın psikolojik sağlamlık üzerine etkisi: Acil sağlık hizmetleri personeli üzerine bir araştırma, *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 9(3), 1066-1083.
- Tzeng, H. M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan, *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867-878.
- Moustaka, E. ve Constantinidis, T. C. (2010). Sources and effects of work-related stress in nursing, *Health Science Journal*, 4(4), 210-216.
- Rezaee M., Hedayati A., Naghizadeh M. M., Farjam M., Sabet H. R. ve Paknahad M. (2016). Correlation between happiness and depression according to beck depression and oxford happiness inventory among university students, *GMJ*, 5(2), 75–81.

- Saeed, I., Khan, J., Zada, M. ve Zada, S. (2024). Employee sensemaking in organizational change via knowledge management: leadership role as a moderator, *Current Psychology*, 43(7), 6657-6671.
- Seňová, A. ve Antořová, M. (2014). Work stres as a worldwide problem in present time, *Procedia Social And Behavioral Science*, 109, 312-316.
- Taku, K. (2014). Relationships among perceived psychological growth, resilience and burnout in physicians, *Personality and Individual Differences*, 59, 120-123.
- Qaiser, S., Abid, G., Arya, B. ve Farooqi, S. (2020). Nourishing the bliss: Antecedents and mechanism of happiness at work, *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(15-16), 1669-1683.
- Wagner, B., Steg, L. ve van der Werff, E. (2025). Values at work: Understanding the relationship of individual and perceived organisational values on employees' motivation and pro-environmental behaviour at work, *Journal of Environmental Psychology*, 102547.
- Weiner, E. L., Swain, G. R., Wolf, B. ve Gottlieb, M. (2001). A qualitative study of physicians' own wellness-promotion practices, *Western Journal of Medicine*, 174(1), 19-23.
- Williams, I. M. ve Lewis, W. G. (2020). Stress in the workplace for healthcare professionals, *Physiological Reports*, 8(13), e14496, 1-3.
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis, *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152-169.
- Wolff, M., Enge, S., Kräplin, A., Krönke, K. M., Bühringer, G., Smolka, M. N. ve Goschke, T. (2021). Chronic stress, executive functioning, and real-life self-control: An experience sampling study, *Journal of Personality*, 89(3), 402-421.
- Xianyu, Y. ve Lambert, V. A. (2006). Investigation of the relationships among workplace stressors, ways of coping, and the mental health of Chinese head nurses, *Nursing & Health Sciences*, 8(3), 147-155.
- Yamuç, V. A. ve Türker, D. (2015). Örgütsel stres kaynaklarının analizi: Bir üretim işletmesinde kadın ve erkek çalışanlar üzerine inceleme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 389-423.
- Yıldırım, M. ve Solmaz, F. (2022). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 burnout scale, *Death Studies*, 46(3), 524-532.
- Yüksel, H. (2014). Çalışma yaşamı ve stres kavramı: Durumsal bir yaklaşım, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 109-131.

Etnosentrik Eğilimlerin Marka Bağlılığındaki Etkisinde Dijital Pazarlamanın Aracılık Rolü

The Mediating Role of Digital Marketing in The Effect of Ethnocentric Tendencies on Brand Loyalty

Mehmet Emin KEKE  ^a

^a İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye. mehmeteminkeke@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Etnosentrizm Tüketici Davranışları Marka Bağlılığı Dijital Pazarlama Sosyal Medya Gönderilme Tarihi 1 Mart 2025 Revizyon Tarihi 3 Ekim 2025 Kabul Tarihi 10 Ekim 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışma, tüketici etnosentrizminin marka bağlılığı üzerindeki etkisini ve dijital pazarlamanın bu ilişkideki aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Küreselleşme ve dijitalleşme süreçleri tüketici tercihlerinde önemli değişimlere yol açarken, yerel ve uluslararası markalar arasındaki rekabet giderek artmaktadır. Bu bağlamda, dijital pazarlama stratejilerinin tüketicilerin etnosentrik eğilimlerini nasıl şekillendirdiği ve marka bağlılığına nasıl etki ettiği analiz edilmiştir. Yöntem – Araştırma, nicel yöntem çerçevesinde ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış, çalışma kolayda örnekleme yöntemiyle İstanbul'un Avcılar ilçesindeki üniversite öğrencileri üzerinde yürütülmüştür. Anket yöntemiyle elde edilen veriler istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiş; tüketici etnosentrizmi, marka bağlılığı ve dijital pazarlama değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi, varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bulgular – Araştırma sonuçları, tüketici etnosentrizminin marka bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğunu ve bu ilişkide dijital pazarlamanın kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Tartışma – Dijital pazarlama, tüketicilerin markalarla olan etkileşimini artırarak etnosentrik eğilimleri dönüştürebilir ve marka bağlılığını güçlendirebilir. Çalışma bulguları, yaş, medeni durum ve sosyal medya kullanımı gibi faktörlerin tüketici etnosentrizmi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, markaların hem yerel hem de küresel pazarlarda sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için tüketici etnosentrizmini dikkate almaları gerektiği vurgulanmaktadır. Dijital pazarlama stratejilerinin, özellikle etnosentrik tüketicilere yönelik olarak etkin kullanılması, markaların sadık bir müşteri kitlesi oluşturmaya katkı sağlayabilir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Ethnocentrism Consumer Behavior Brand Loyalty Digital Marketing Social Media Received 1 March 2025 Revised 3 October 2025 Accepted 10 October 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to investigate the mediating role of digital marketing in this relationship by examining the effect of consumer ethnocentrism on brand loyalty. While globalization and digitalization processes lead to significant changes in consumer preferences, competition between local and international brands is increasing. In this context, it is analyzed how digital marketing strategies shape the ethnocentric tendencies of consumers and affect brand loyalty. Design/methodology/approach – The research was conducted within the framework of a quantitative design using the correlational survey model. Data were collected through a questionnaire administered to university students in the Avcılar district of Istanbul, selected through convenience sampling. The survey data were analyzed using statistical techniques; independent samples t-test, analysis of variance (ANOVA), correlation, and regression analyses were performed to examine the relationships among consumer ethnocentrism, brand loyalty, and digital marketing variables. Results – The results indicate that consumer ethnocentrism has a significant effect on brand loyalty, and digital marketing plays a partial mediating role in this relationship. Discussion – Digital marketing can enhance consumer-brand interactions, transform ethnocentric tendencies, and strengthen brand loyalty. The findings also reveal that factors such as age, marital status, and social media usage are associated with consumer ethnocentrism. Accordingly, it is emphasized that brands need to consider consumer ethnocentrism in order to achieve sustainable success in both local and global markets. The effective use of digital marketing strategies, particularly targeting ethnocentric consumers, can contribute to building a loyal customer base.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 09.02.2024 tarihli 2024-02 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Keke, M.E. (2025). Etnosentrik Eğilimlerin Marka Bağlılığındaki Etkisinde Dijital Pazarlamanın Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2838-2859.

1. Giriş

Küreselleşen dünyada, farklı etnik ve kültürel gruplar arasında etkileşim hızla artmaktadır (Robertson, 1992). Bu durumdan markalar ile tüketicilerin arasındaki ilişkilerin etkilenmemesi mümkün değildir. Etnosentrizm eğilimi, marka seçimini ve marka bağlılığını anlamak açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir (Shimp ve Sharma, 1987). Özellikle etnosentrik bireyler, kendi kültürel değerleri ve normlarıyla uyumlu markalara daha fazla ilgi gösterebilmekte ve bu markalarla daha güçlü duygusal bağlar kurabilmektedir (Kaynak ve Kara, 2001). Çeşitli kültürel unsurlar ve yerel değerler, bu bireylerin marka tercihlerini şekillendirmekte önemli bir rol oynamaktadır (Cleveland vd., 2009).

Etnosentrizm, bireylerin etnik ve kültürel kimliklerine bağlılıklarıyla şekillendiğinden, marka tercihleri üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Etnosentrik bireyler, kendi kültürel değerleri ile örtüşen markalara yöneldiklerinde markalarla kurulan duygusal bağların güçlenmesine yol açar (Bizumic, 2018). Örneğin, yerel ürünler ve markalar, o bölgedeki etnisite ve kültürel kimlik ile yapılan özdeşleşme sonucunda tercih edilmektedir. Ancak bu noktada, markaların etnosentrik değerleri dikkate alarak pazarlama stratejileri geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Etnosentrik eğilimler, tüketicilerin marka tercihleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Marka bağlılığı, tüketicilerin bir markaya duyduğu güven, sadakat ve tercih eğilimlerini kapsamaktadır (Altın ve Süzer, 2023). Tüketicilerin etnosentrik özellikleri ile marka bağlılığı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi, işletmelerin pazardaki konumlarını ve stratejik yönelimlerini daha net biçimde ortaya koymaktadır. Etnosentrizm tüketicilerin seçim süreçlerinde bir filtre işlevi görerek, genel markalar arasından özellikle belirli markaları ve ürünleri ön plana çıkarmakta etkili olabilmektedir.

Etnosentrizmin marka bağlılığı üzerindeki etkisi, dijital pazarlama ile daha da pekişebilmektedir. Dijital pazarlama araçları, markaların etnosentrik bireylere ulaşmasına ve bu bireylerle daha anlamlı ilişkiler kurmasına olanak tanır. Bu bağlamda, marka ve tüketici etkileşimleri üzerinde dijital platformların rolünü anlamak, markaların iletişim stratejileri geliştirmesinde büyük öneme sahiptir (Pandey ve Srivastava, 2025). Ayrıca, etnosentrik bireylerin markalarla olan ilişkilerindeki dinamikler, dijital pazarlama uygulamaları aracılığıyla artırılabilir (Chen ve Xu, 2022).

Son yıllarda dijital pazarlamanın etkisi, markaların tüketicilere ulaşma biçiminde büyük değişimler meydana getirmiştir. Sosyal medya, e-posta pazarlaması ve diğer dijital platformlar, markaların kitlelerle olan iletişimlerini güçlü bir şekilde etkileyen araçlar haline gelmiştir (Aliçavuşoğlu, 2024). Dijital pazarlama, markaların hedef kitleleriyle iletişimlerini kişiselleştirmesine ve etkileşimi artırmasına imkân tanır. Bu sayede markalar, kullanıcılarının kültürel değerlere duyarlılık gösterebilen, onlara hitap eden içeriklerle daha derin bağlar kurabilir.

Dijital pazarlama ve etnosentrik eğilimler, marka bağlılığının inşasında ve güçlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Literatürde, dijital pazarlamanın tüketici-marka etkileşimlerini derinleştirerek marka sadakatini artırdığına dair bulgular bulunmaktadır (Levin, 2020). Özellikle etnosentrik tüketicilerin kültürel değerleriyle uyumlu içeriklerin sunulması, bu gruplarla daha anlamlı ve sürdürülebilir ilişkiler kurulmasına katkı sağlamaktadır (Camacho vd., 2022). Bu sayede, marka bağlılığı güçlenmekte ve işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Gelecekte, dijital pazarlama uygulamalarının etnosentrik eğilimler doğrultusunda nasıl evrileceği ve bunun marka bağlılığına yansımaları, pazarlama literatüründe dikkatle incelenmesi gereken bir araştırma alanı olmaya devam edecektir. Ayrıca, dijital pazarlamanın etnosentrik tüketiciler üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için yapılacak ampirik çalışmaların önemi büyüktür.

Bu çalışmanın amacı, etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek ve dijital pazarlamanın bu süreçteki aracılık rolünü araştırmaktır. Bu çalışmada etnosentrik eğilimler ile dijital pazarlama ve marka bağlılığı arasındaki ilişki incelenerek mevcut literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmak hedeflenmektedir. Ayrıca dijital pazarlamanın, etnosentrik eğilimler ile marka bağlılığı arasındaki ilişkideki aracılık rolünü test ederek, bu alanda etnosentrizm ve dijital pazarlama etkileşiminin daha derinlemesine anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu araştırma, etnosentrik eğilimler ile marka bağlılığı arasında nasıl bir ilişki bulunduğu ve dijital pazarlamanın bu süreçteki etkisini kavramaya yönelik bulgular sunmaktadır. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde yaşayan 480 üniversite öğrencisinden anket yöntemiyle

elde edilen veriler analiz edilmiş; t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon gibi parametrik analizler kullanılmıştır. Bu yönüyle çalışma, nicel araştırma yöntemine dayalı ampirik bulgular sunmaktadır.

2. Etnosentrizm ve Tüketici Davranışları

2.1. Etnosentrizm Kavramı

Etnosentrizm, bireylerin kendi etnik veya kültürel gruplarını diğerlerinden üstün görme alışkanlığı olarak tanımlanabilir (Bhavani ve Soniya, 2023). Bu kavram, sosyal bilimlerin pek çok alanında incelenmekte ve özellikle sosyoloji ile psikoloji disiplinlerinde önemli bir yere sahip olmaktadır (Teo ve Febbraro, 2003). Etnosentrizm, bireylerin kültürel kimliklerini korumalarına ve savunmalarına olanak tanırken, aynı zamanda onların sosyal davranış biçimlerini de şekillendirmektedir (Manrai, 2017). Bu bağlamda, tüketici davranışları üzerinde etnosentrizmin etkilerinin anlaşılması, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.2. Tüketici Etnosentrizmi

Tüketici etnosentrizmi, bireylerin kendi bölgelerinde üretilen ürünleri dışarıdan gelen ürünlere tercih etmesinin psikolojik ve sosyolojik boyutunu ele almaktadır (Kartikasari vd., 2025; Kinawy, 2025). Tüketici etnosentrizmi, özellikle yerel ürünlere yönelimin artışıyla doğru orantılı olarak kendini göstermektedir. Yerel ürünler, bireylerin maruz kaldığı ve sahip oldukları kültürel değerlerle uyumlu olmaktadır (Karoui ve Khemakhem, 2019). Bu durum, bireylerin yerel ürünleri tercih ederken hissettikleri aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Tüketici etnosentrizmi, bireylerin kendilerini toplumun bir parçası olarak görmekte ve yerel ürünler üzerinden kimliklerini tanımlar hale gelmelerine olanak tanımaktadır (Correa ve Parente-Laverde, 2017). Yapılan araştırmalar, tüketici etnosentrizminin çeşitli demografik özellikler tarafından şekillendirildiğini göstermektedir. Örneğin, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve gelir düzeyi gibi faktörler, tüketicilerin etnosentrik tutumlarını etkileyen önemli unsurlardır (Kvasina vd., 2018). Genç bireylerin, daha çeşitli ve küresel markalara yönelme eğilimleri göz önünde bulundurulduğunda, yaşa bağlı bir etnosentrizm farklılığı açıkça ortaya çıkmaktadır (Zalega, 2019). Bu nedenle, pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında etnosentrik tutumların hangi demografik gruplarda ne boyutta olduğunun anlaşılması büyük bir öneme sahiptir.

2.3. Tüketici Davranışları ve Etnosentrizm İlişkisi

Tüketici davranışları, bireylerin satın alma kararlarında yüksek bir etkiye sahiptir ve bu süreçte tüketici etnosentrizmi kritik bir rol üstlenmektedir (Köroğlu ve Yıldız, 2022). Tüketicilerin yerel ürünleri tercih etme eğilimleri, genellikle ürünlerin kalitesi, fiyat avantajı, güvenilirlik düzeyi ve toplumsal imajlarıyla doğrudan ilişkilidir. Etnosentrik tutumlara sahip bireyler, kendi kültürel değerleriyle uyumlu ürünlere yönelme eğiliminde olup bu ürünlere karşı daha güçlü bir bağlılık geliştirmektedir (Tantray, 2018).

Tüketici etnosentrizminin etkileri yalnızca satın alma tercihleriyle sınırlı kalmayıp, yerel ürünlere yönelik sosyal imaj ve algıların oluşumunda da belirleyici olmaktadır (Kutlu, 2023). Yerel ürünler, çoğu zaman tüketiciler tarafından güvenilir ve kaliteli olarak algılanmakta, bu algı etnosentrik eğilimlerin daha da güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, etnosentrik tüketici davranışlarının sosyal medya ve dijital iletişim araçları aracılığıyla görünürlüğü artmakta, bu durum da yerel ürünlere yönelik pozitif algının geniş kitlelere yayılmasını hızlandırmaktadır. Pazarlama literatürü, yerel ürünlerin tanıtımına yönelik geliştirilen stratejilerin, tüketicilerin etnosentrik eğilimlerini pekiştirdiğini ortaya koymaktadır (Baruk, 2019).

Son dönemde yapılan araştırmalar, tüketici etnosentrizminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve kültürel aidiyet ile yer kimliğinin tüketim davranışları üzerindeki etkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Örneğin, Del Castillo (2024) etnosentrizmin yerel ürün tüketiminde davranışsal bir filtre işlevi gördüğünü ve tüketim niyetinin yer kimliği ile pekiştiğini vurgulamaktadır. Baber vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen sistematik literatür incelemesi ise, etnosentrizmin tüketici davranışları üzerindeki etkilerinin kapsamlı biçimde incelendiğini ve hâlen araştırma boşlukları bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Kinawy (2025), tüketici etnosentrizmini bireylerin yerli ürünlere yönelik tercihlerini açıklayan psikolojik ve sosyolojik bir kavram olarak ele almakta, bu tercihlerin ulusal kimlik ve aidiyet algısıyla doğrudan bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Tie vd. (2025) ise gerçekleştirdikleri çalışmada, etnosentrik eğilimlerin farklı etnik gruplarda farklı

düzeylerde ortaya çıktığını ve bu farklılıkların yerel ürün tüketimini anlamada kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Tüketici davranışları ile etnosentrizm arasındaki ilişki hem bireysel hem de toplumsal düzeyde güçlü bir etkileşim içindedir. Yerel ürünlerin tercih edilmesi, güvenilirlik ve kalite algısının yanı sıra sosyal imajın güçlenmesiyle desteklenmekte; dijital iletişim ortamları ise bu etkiyi daha geniş kitlelere taşımaktadır. Bu nedenle, pazarlama stratejilerinin tüketici etnosentrizmini dikkate alacak şekilde tasarlanması, yerel markaların rekabet avantajını güçlendirecek önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

2.4. Tüketici Etnosentrizmin Marka Bağlılığına Etkisi

Tüketici etnosentrizmi, markaların yerel pazarlarda nasıl algılandığını ve bu markaların tüketiciler üzerindeki etkilerini şekillendirmektedir. Etnosentrik tüketiciler, yerel markalara daha fazla bağlılık gösterirken, yabancı markalara karşı mesafeli bir tutum sergilemektedirler (Atılğan ve Köken, 2022). Tüketici etnosentrizmi, günümüzde marka bağlılığını artıran önemli bir faktör olarak belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır (Shava, 2024). Bu durum, etnosentrik tüketicilerin yerel markalara yönelik bağlılıklarının marka imajı ve algısını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Zulfikar, 2023). Etnosentrik tüketicilerin yerel markalara olan güçlü bağlılıkları hem marka sadakatini hem de tekrar satın alma niyetlerini güçlendiren kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Akram vd., 2011). Ayrıca, bu etnosentrik tüketicilerin yerel markalara yönelik olan bağlılıkları, aynı zamanda bu markaların pazarlama stratejilerinin şekillenmesine de önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Sipahi vd., 2023). Buna göre yerel markaların tüketici etnosentrizmini dikkate alarak geliştirdiği pazarlama stratejileri, hedef kitle ile daha güçlü bir bağ kurmalarını mümkün kılmaktadır. Etnosentrik tüketicilerin yerel markalara gösterdikleri yoğun bağlılık, bu markaların sosyal sorumluluk projelerine katılımını artırarak toplumsal değerlerle uyumlu bir imaj oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Park ve Park, 2020). Bu durum, yerel markaların tüketicilerle kurdukları duygusal bağları güçlendirirken, aynı zamanda marka sadakatini de pekiştirmektedir. Ayrıca, etnosentrik tüketicilerin yerel markalara olan destekleri, bu markaların sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemelerine teşvik edici bir etki oluşturmaktadır (Bilbil ve Güngör, 2023).

3. Marka Bağlılığı

Markayı bir üretici veya perakendecinin ürün veya hizmetlerini, rakiplerinin ürün veya hizmetlerinden farklılaştıran bir unsur olarak tanımlamak mümkündür. Marka, tüketiciye kalite, değer, prestij gibi algılar sunan; isim, sembol, logo, imza yanında bunların kombinasyonu olarak da görülebilir (Pars ve Gulsel, 2011). Marka bağlılığı ise tüketicilerin bir markaya duydukları derin bağlılık ve sadakatin bir göstergesidir. Tüketicilerin tercih ettikleri bir marka ile kurdukları olumlu duygusal bağ, marka bağlılığının temeli olarak kabul edilir (Göktaş, 2023). Bu durum, genel olarak tüketicilerin işletmeyi/markayı daha fazla tercih etmelerini ve uzun vadede sadık kalmalarını sağlamaktadır. Çünkü işletmeler açısından mevcut müşteriye elde tutmanın maliyeti, yeni müşteriler bulmaktan daha düşüktür. Buna göre işletmeler, mevcut müşterilerinin memnun olmasını sağlamakla yetinmeyip markalarıyla daha uzun zamana yayılan ilişkiler geliştirmek durumundadırlar (Koç ve Ertürk, 2023). Marka bağlılığı, yalnızca markanın tercih edilmesiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda marka ile tüketiciler arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamakla da ilgilidir (Handique ve Sarkar, 2024). Bu bağlamda, marka bağlılığının önemi, işletmelerin sürdürülebilir büyümesini desteklemesi ve rekabet avantajı sağlaması açısından kritik bir yere sahiptir.

Marka bağlılığı, tüketici davranışlarını ve satın alma kararlarını olumlu yönde etkilemekte; bunun yanı sıra marka imajını güçlendirmektedir. Güçlü bir marka bağlılığına sahip olan tüketiciler, markanın yeni ürünlerini denemeye istekli olurlar ve marka ile ilgili olumlu yorumlar yapma olasılıkları yüksektir (Pardede ve Aprianingsih, 2023). Bu da markanın pazarlama stratejilerini daha etkili hale getirmekte ve müşteri tabanını genişletmektedir. Ayrıca, marka bağlılığı, yeniden satın alma niyetini artırarak müşteri sadakatini pekiştirir; bu durum da işletmenin elde ettiği karı olumlu yönde etkilemektedir (Yukiana ve Hakim, 2024).

Marka bağlılığının önemi hem tüketici hem de marka açısından kritik bir unsurdur. Tüketicilerin, markalarına olan bağlılıkları, onları seçme ve sahiplenme konusundaki motivasyonlarını arttırmakta ve bu nedenle, markaların bu bağın güçlenmesi için çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

4. Dijital Pazarlama

Dijital pazarlama, günümüz iş dünyasında işletmelerin internet, sosyal medya, mobil cihazlar ve diğer dijital platformlar aracılığıyla ürün veya hizmetlerini tanıtmaya ve satmaya sürecini kapsayan temel bir kavramdır (Niininen, 2022). Geleneksel pazarlama yöntemlerinin etkisinin azaldığı ve dijital ortamların giderek ön plana çıktığı bir dönemde bu kavram daha da kritik hale gelmiştir. Özellikle sosyal medya platformlarının kullanıcı tabanının artmasıyla birlikte, sosyal medyanın dijital pazarlama ile iç içe geçtiği görülmektedir (Yanar ve Yılmaz, 2017). Dijital pazarlama, hedef kitlelerle etkileşim kurma, marka bilinirliğini artırma ve satışları yükseltme gibi stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli araçlar ve yöntemler kullanılmaktadır (Veglio, 2012). Ayrıca, dijital kampanyalar geleneksel yöntemlere kıyasla daha düşük maliyetlerle yürütülebilmekte, yüksek etkileşim oranları sağlayabilmekte ve anlık geri bildirim imkânı sunarak işletmelere esneklik kazandırmaktadır (Baker ve Ballington, 2002). Güncel araştırmalara göre Owais vd. (2025), dijital pazarlama stratejilerinin tüketici etkileşimini ve marka imajını anlamlı şekilde güçlendirdiğini ve bunun müşteri sadakati üzerinde doğrudan pozitif etkiler meydana getirdiğini ortaya koymuştur. Sprout Social'ın 2025 raporuna göre ise pazarlamacıların %93'ü video içeriklere yatırım yapmayı sürdürmekte, video sayesinde kullanıcıların ürün veya hizmetleri daha iyi anladığı ve marka bilinirliğinin güçlendiği belirtilmektedir. Ayrıca influencer içeriklerinin, tüketicilerin satın alma kararları üzerinde doğrudan etkili olduğu bulgulanmıştır. Bunun yanı sıra Kamyabi vd. (2025) tarafından yapılan bir araştırma, özellikle turizm ve konaklama sektöründe dijital pazarlama stratejilerinin hem müşteri etkileşimini hem de marka tanıtımını artırarak sürdürülebilir büyümeye katkı sağladığını göstermektedir. Dijital pazarlama, markaların sadece varlık göstermesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda müşteri ilişkilerini güçlendirme, sadakat oluşturmaya ve daha fazla gelir elde etmeye olanak tanır. Bu yönleriyle, dijital pazarlama günümüzün vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

4.1. Dijital Pazarlamanın Marka Bağlılığına Olan Etkisi

Dijital pazarlama, günümüzde marka bağlılığının inşası ve güçlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Levin, 2020). Dijital platformlar, tüketicilerle markalar arasındaki etkileşimi artırarak marka bağlılığını desteklemektedir. Sosyal medya, e-posta pazarlaması, içerik pazarlama gibi araçlar, markaların tüketici ile olan iletişimlerini geliştirmelerine olanak tanır (Barnet ve Ferris, 2016). Bu platformlar üzerinden gerçekleştirilen etkin pazarlama faaliyetleri, markaların tüketicilere ulaşma hızını ve etkinliğini artırmaktadır.

Dijital pazarlama stratejileri, kişisel ve özelleştirilebilir deneyim sunma imkânı sağlamaktadır. Tüketicilere özel teklifler, kişiye özel kampanyalar ve etkileşimli içerikler oluşturmak, marka bağlılığını artırmakta önemli bir rol oynamaktadır (Bae ve Kim, 2023). Tüketicilerin kendilerine özel bir deneyim yaşadıklarında, markaya daha fazla bağlılık hissetmeleri mümkün olabilmektedir.

Bununla birlikte, dijital pazarlamanın marka bağlılığı üzerindeki etkisi, markaların itibarını da olumlu yönde etkilemektedir (Zha vd., 2024). İyi bir dijital pazarlama stratejisi, markanın algısını güçlendirir ve tüketicilerin markaya olan güvenini artırır (Selnes, 1993). Tüketicilerin markayı araştırmaları ve çevrimiçi yorumları okumaları, marka ile ilgili olumlu bir imajın oluşmasına katkıda bulunur. Ayrıca, dijital platformlarda oluşturulan içeriklerin paylaşılabirliği, marka bağlılığını pekiştirmekte ve marka mesajını geniş bir kitleye ulaşırma avantajı sunmaktadır.

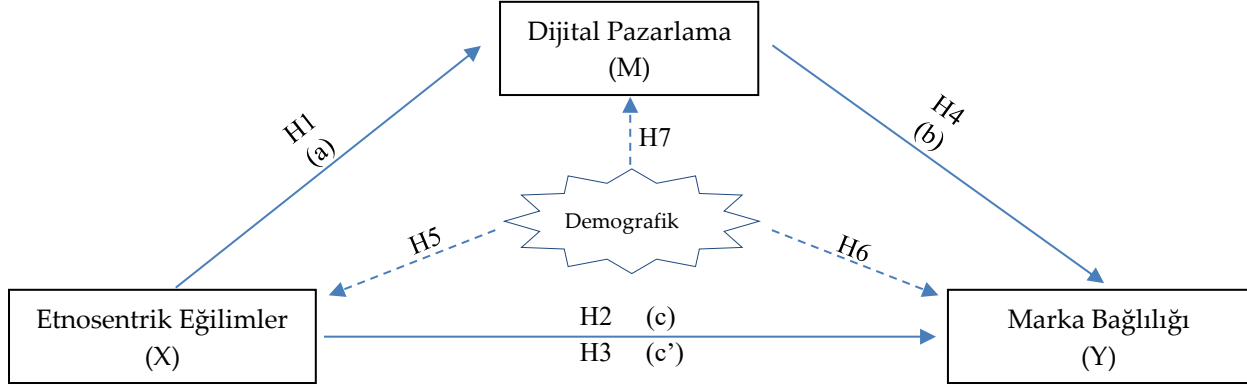
Dijital pazarlama stratejileri, marka bağlılığını oluşturan etkileşimler üzerinde doğrudan etkilidir. Markaların, dijital pazarlama ortamını etkin bir şekilde kullanarak tüketicilere ulaşma ve onların bağlılıklarını güçlendirme çabaları hem kısa hem de uzun vadede başarılı sonuçlar doğurmaktadır (Niininen, 2022). Tüketicilerle olan ilişkiyi derinleştirmek hem marka prestijini artırmakta hem de sürdürülebilir müşteri ilişkilerinin inşasına katkı sağlamaktadır.

5. Araştırmanın Yöntemi

5.1. Araştırmanın Modeli / Hipotezleri

Bu çalışma etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığındaki etkisinde dijital pazarlamanın aracılık rolünü tespit etmek amacıyla üniversite öğrencileri üzerinde yapılmıştır. Bu örneklem grubunun seçilmesinin akademik gerekçeleri arasında şunları saymak mümkündür: Genç bireyler, sosyal medya, mobil uygulamalar ve çevrimiçi platformlar üzerinden markalarla daha fazla etkileşim kurmaktadır (Kotler ve Keller, 2021). Daha önce tüketici etnosentrizmi, dijital pazarlama ve marka bağlılığı konularında yapılan araştırmaların önemli

bir kısmı genç tüketicileri hedef almıştır (Örneğin: Altın ve Süzer, 2023; Karoui ve Khemakhem, 2019). Bu çalışmada da benzer bir hedef kitle seçilerek literatürle uyum sağlanmış ve önceki çalışmaların genişletilmesi amaçlanmıştır. Araştırmalar, genç bireylerin etnosentrik eğilimlerinin, yaş ilerledikçe değişebileceğini ve bu yaş grubunun daha esnek tercihler yapabildiğini göstermektedir (Shimp ve Sharma, 1987). Bu nedenle, üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir çalışma, etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığı üzerindeki dinamiklerini anlamada önemli bir katkı sağlayacaktır. Araştırmanın hedefi ile uyumlu olduğu düşünülen ve belirlenen araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

H1: Etnosentrik eğilimlerin dijital pazarlama üzerine anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2: Etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H3: Etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığındaki etkisinde dijital pazarlamanın aracılık rolü bulunmaktadır.

H4: Dijital pazarlamanın marka bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H5: Demografik değişkenlerle etnosentrik eğilimler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6: Demografik değişkenlerle marka bağlılığı arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7: Demografik değişkenlerle dijital pazarlama arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

5.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan ilişkisel tarama modeli esas alınarak yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, mevcut durumun betimlenmesiyle birlikte değişkenler arasındaki etkileşimleri istatistiksel yöntemlerle incelemeye olanak tanıyan bir araştırma yaklaşımıdır (Creswell ve Creswell, 2017). Bu kapsamda çalışma, İstanbul ili Avcılar ilçesindeki üniversite öğrencileriyle gönüllülük temelinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004), 1.000.000 kişilik ana kütlenin %5 güvenilirlik düzeyinde örneklem sayısının 384 olması gerektiğini vurgulamıştır. Buna göre araştırma örnekleme; gönüllülük esasına göre çalışmaya katılım gösteren 480 öğrenci olması yeterlidir ve ana kütleye uygun kabul edilebilir. Etik kurul onayı (İGÜ Etik Kurulunun 09.02.2024 tarih ve 2024-02 sayılı toplantısı) alınmasıyla birlikte, veriler öğrencilerden 19 Haziran -19 Temmuz 2025 tarihleri arasında, yüz yüze ve Google formlar aracılığı ile toplanmıştır. 480 kişiden alınan verilerle veri seti oluşturulmuştur. Verilerin analizinde parametrik istatistiksel yöntemler kullanılmış; demografik değişkenlere ilişkin farklılıkların belirlenmesi için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konması için korelasyon analizi, etkilerin test edilmesi için regresyon analizi ve aracılık etkisinin incelenmesi için aracılık testi uygulanmıştır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Bu sınırlılıklar arasında şunlar sayılabilir: Araştırma yalnızca İstanbul'un Avcılar ilçesinde bulunan üniversite öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Bu durum, elde edilen sonuçların farklı yaş grupları ve sosyo-ekonomik kesimlere genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Çalışmada kesitsel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Tüketicilerin etnosentrik eğilimleri ve marka bağlılığı zaman içinde değişebilmektedir. Çalışma, anket yöntemiyle veri toplandığı için ankete

verilen cevaplarla sınırlıdır. Çalışma belirli bir coğrafi bölgede gerçekleştirilmiştir ve kültürlerarası farklılıklar dikkate alınmamıştır. Bu sınırlılıklar göz önüne alındığında, gelecekte yapılacak araştırmaların daha geniş örneklemle, farklı metodolojiler kullanılarak ve dijital pazarlamanın alt boyutlarını içerecek şekilde tasarlanması önerilmektedir.

5.3 Veri Toplama Aracı ve Veri Seti

Bu çalışmada kullanılan veri seti 3 adet ölçek ile demografik ifadelerden oluşmaktadır. Tüketici etnosentrizminin ölçülmesi için 1987 yılında Shimp ve Sharma'nın (1987) oluşturduğu ve Aysuna'nın (2006) Türkçe'ye uyarladığı CETSCALE ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu tüketici etnosentrizmi ölçeği, 17 ifadeden oluşmaktadır. 11 ifadeden oluşan marka bağlılığı ölçeği Eroğlu ve Sarı'nın (2011) çalışmasından alınmıştır. Yine 19 ifadeden dijital pazarlama ölçeği Çiçekdağı'nın (2022) çalışmasından alınmıştır. Ankete, katılımcıların demografik özellikleri ve sosyal medya kullanım davranışlarını ölçmeye yönelik sorular eklenmiştir. Toplamda 505 üniversite öğrencisinden yanıt alınmıştır. Ancak yüz yüze uygulanan formlar ile Google Form üzerinden toplanan anketlerin 25'inde, ölçek maddelerinin tamamında aynı seçeneğin işaretlenmesi ya da sosyal medya davranışlarına ilişkin çelişkili yanıtların verilmesi gibi tutarsızlıklar tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu anketler elenmiş ve analizler 480 geçerli veri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

5.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın analizinde, istatistiksel değerlendirmeler için SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık seviyesi %5 ($p=0,05$) olarak belirlenmiş ve istatistiksel anlamlılık açısından $p<0,05$ kriteri esas alınmıştır. Hipotezler doğrultusunda veri setinin analizi kapsamında faktör analizi, güvenilirlik testi, örneklem yeterlilik testi, t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

6. Bulgular

Çalışmaya katılan tüketicilerin demografik bilgileri ile değişkenlere ait betimleyici ve tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

Cinsiyet	n	%	Medeni durum	n	%
Kadın	224	46,7	Bekar	374	77,9
Erkek	256	53,3	Evli	106	22,1
Gelir	n	%	Yaş	n	%
25.000 TL'den az	143	29,8	18-20	119	24,8
25.001-35.000 TL arası	183	38,1	21-22	140	29,2
35.001-45.000 TL arası	94	19,6	23-24	111	23,1
45.001-55.000 TL arası	46	9,6	25-26	71	14,8
55.001 TL'den fazla	14	2,9	27 ve üstü	39	8,1

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğrencilerin çoğunun erkek (%53,3), bekar (%77,9), 21-22 yaş grubunda (%29,2) ve aylık gelirlerinin 25.001-35.000 TL arası (%38,1) oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Sosyal Medya Davranış Bilgileri

Günlük Sosyal medya kullanımı	n	%	Sık kullanılan sosyal medya	n	%
0-1 saat	39	8,1	Instagram	314	65,4
2-3 saat	166	34,6	YouTube	54	11,3
4-5 saat	173	36,0	TikTok	24	5,0
6-12 saat	90	18,8	X	31	6,5
12 saatten fazla	12	2,5	WhatsApp	35	7,3
			Discord	22	4,6
En çok tüketilen içerik	n	%	Sosyal medyayı kullanma amacı	n	%
Fotoğraflar	63	13,1	Arkadaşlar ve aile ile iletişim	58	12,1
Videolar	339	70,6	Haberleri takip etmek	83	17,3
Yazılı içerikler (makaleler, bloglar)	64	13,3	Eğlence (videolar, müzik vb.)	303	63,1
Canlı yayınlar	8	1,7	Eğitim/öğrenme	31	6,5

Diğer	6	1,3	Alışveriş	5	1,0
Sosyal medyanın ders çalışmaya ve akademik başarıya etkisi	n	%	İçerik paylaşma sıklığı	n	%
Olumlu etkiliyor	97	20,2	Her gün	47	9,8
Olumsuz etkiliyor	93	19,4	Haftada birkaç kez	77	16,0
Hiç etkisi yok	181	37,7	Ayda birkaç kez	99	20,6
Fikrim yok	109	22,7	Nadiren	203	42,3
Sosyal medyada geçirilen zamanın sosyal ilişkilere etkisi	n	%	Hiç paylaşmıyorum	54	11,3
Olumlu etkiliyor	176	36,7	Sosyal medya kullanımı ve dikkat dağınıklığı	n	%
Olumsuz etkiliyor	78	16,3	Evet	264	55,0
Hiç etkisi yok	171	35,6	Hayır	216	45,0
Fikrim yok	55	11,5			

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan öğrencilerin %36'sı günde 4-5 saat sosyal medya kullandıklarını ifade edip, %64,4'ü de Instagram kullanıcısı olduğunu beyan etmiştir. Araştırmada öğrenciler, en çok tüketilen içerik; "videolar (%70,6)", sosyal medyayı kullanma amacı; "eğlence (%63,1)", sosyal medyanın ders çalışmaya ve akademik başarıya etkisi; "Hiç etkisi yok (37,7)", İçerik paylaşma sıklığı; "Nadiren (%42,3)", Sosyal medyada geçirilen zamanın sosyal ilişkilere etkisi; "Olumlu etkiliyor (%36,7)", Sosyal medya kullanımı sırasında dikkat dağılması nedeniyle sorumlulukları yerine getirmekte zorlanma; "Evet (%55)" cevaplarını vermiştir.

Tablo 3. Normallik Testi Sonuçları

	Tüketici Etnosentrizmi	Marka Bağlılığı	Dijital Pazarlama
Çarpıklık (Skewness)	-0,069	0,042	-0,220
Basıklık (Kurtosis)	0,123	0,545	2,573

Kalaycı'ya göre (2010) çarpıklık ve basıklık değeri -3 ile +3 arasında dağılım gösteren veriler normal dağılıma sahiptir. Buna göre Tablo 3'te gösterilen çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından araştırma verileri normal dağılım göstermektedir.

Bir ölçümün güvenilirliği, tutarlılık ve kararlılık boyutları açısından değerlendirilerek belirlenir. Tutarlılık, bir ölçeği oluşturan maddelerin birlikte ne kadar uyumlu çalıştığını gösterirken, kararlılık ise ölçümün zaman içinde tutarlı sonuçlar verip vermediğini ifade eder. Cronbach's alfa katsayısı, ölçeği oluşturan maddeler arasındaki iç tutarlılığı değerlendiren bir güvenilirlik ölçütüdür. Bu katsayı, maddeler arasındaki ortalama korelasyonlar temelinde hesaplanır ve 1'e ne kadar yakınsa, ölçeğin iç tutarlılığı o kadar yüksek kabul edilir (Sekaran ve Bougie, 2016).

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi

Tüketici Etnosentrizmi	Marka Bağlılığı	Dijital Pazarlama
Cronbach's Alpha Katsayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
0,717	0,729	0,740

Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla iç tutarlılık analizi, Cronbach's Alfa katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tablo 4'te de görüleceği gibi araştırmadaki tüketici etnosentrizmi ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri 0,717 hesaplanırken marka bağlılığı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,729 ve de dijital pazarlama ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri 0,740 olarak bulunmuştur. Astar ve Güriş'e (2015) göre üç ölçeğin de α değeri $0,7 \leq \alpha < 0,9$ olduğundan "iyi derecede" güvenilirlerdir.

Tablo 5. KMO ve Bartlett's Testi

	Tüketici Etnosentrizmi	Marka Bağlılığı	Dijital Pazarlama
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,836	0,684	0,725
Approx. Chi-Square	2949,072	1012,301	2783,898

Bartlett's Test of Sphericity	Df	136	55	136
	Sig.	0,000	0,000	0,000

Bartlett testi, korelasyon matrisindeki değerlerin kimlik matrisinden istatistiksel olarak farklı olup olmadığını değerlendirmek amacıyla uygulanır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçütü ise veri setinin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla kullanılır ve örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendirir. Bu test, gözlenen korelasyon katsayılarını kısmi korelasyon katsayıları ile karşılaştırarak değişkenler arasındaki faktör yapısının analiz için uygun olup olmadığını ortaya koyar (Adams vd., 2014).

KMO, örneklem yeterlilik testinde alt sınır değer kabul edilen limiti 0,50'dir. (Coşkun vd., 2012). İslamoğlu ve Alnıaçık'a (2014) göre KMO değeri 0,60'tan büyük olmalıdır. Tablo 5'te verildiği gibi 17 ifadeden oluşan tüketici etnosentrizmi ölçeğinin KMO değeri 0,836 bulunmuştur. 11 ifadeden oluşan marka bağlılığı ölçeğinin KMO değeri 0,684 olarak ölçülmüştür. 17 ifadeden oluşan dijital pazarlama ölçeğinin KMO değeri 0,725 olarak tespit edilmiştir. KMO Barlett testi sonuçları, örneklem yeterliliğini ve ölçeklerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte dijital pazarlama, tüketici etnosentrizmi ve marka bağlılığı ölçeğinin teorik olarak varsayılan faktörleri elde edilemediğinden faktör analizi yapılamamıştır.

Tablo 6. t Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ort.	S.S.	p
Dijital Pazarlama	Kadın	224	2,9071	,45823	,737
	Erkek	256	2,9076	,43468	
Tüketici Etnosentrizmi	Kadın	224	3,0607	,42914	,071
	Erkek	256	3,1063	,47262	
Marka Bağlılığı	Kadın	224	3,5524	,37762	,643
	Erkek	256	3,5781	,38624	
Medeni Durum		N	Ort.	S.S.	p
Dijital Pazarlama	Evli	374	2,9176	,46148	,117
	Bekar	106	2,8711	,38283	
Tüketici Etnosentrizmi	Evli	374	3,1061	,43930	,035
	Bekar	106	3,0107	,49318	
Marka Bağlılığı	Evli	374	3,5700	,39701	,061
	Bekar	106	3,5523	,32517	
Sosyal medya kullanımı ve dikkat dağınıklığı		N	Ort.	S.S.	P
Dijital Pazarlama	Evet	264	2,9109	,47528	,040
	Hayır	216	2,9031	,40685	
Tüketici Etnosentrizmi	Evet	264	3,0697	,44533	,477
	Hayır	216	3,1037	,46245	
Marka Bağlılığı	Evet	264	3,5303	,38368	,814
	Hayır	216	3,6098	,37634	

Tabloda sunulan t-testi sonuçlarına göre, cinsiyet ile dijital pazarlama, tüketici etnosentrizmi ve marka bağlılığı arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Benzer şekilde, medeni durum ile dijital pazarlama ve marka bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, medeni durum ile tüketici etnosentrizmi arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Evliler, bekarlara kıyasla tüketici etnosentrizmi açısından pozitif yönde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evliler, bekarlara göre daha yüksek tüketici etnosentrizmi sergilemektedir. Sosyal medya kullanımı sırasında dikkat dağılması nedeniyle sorumlulukları yerine getirmekte zorlanma ile tüketici etnosentrizmi ve marka bağlılığı arasında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, tüketici etnosentrizmi ile dijital pazarlama arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu ifadeye 'evet' diyerek katılan öğrenciler, 'hayır' diyen öğrencilere kıyasla dijital pazarlama açısından pozitif yönde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sosyal medya kullanımının dikkat dağınıklığına yol açtığını belirten öğrenciler, dijital pazarlama ile daha yüksek bir etkileşime sahiptir.

Tablo 7. Çoklu Karşılaştırma ANOVA Testi

Yaş		Kare top.	sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplar arası	0,300	4	0,075	0,376	0,826
	Grup içi	94,705	475	0,199		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplar arası	3,070	4	0,767	3,829	0,004
	Grup içi	95,204	475	0,200		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplar arası	0,495	4	0,124	0,846	0,496
	Grup içi	69,425	475	0,146		
	Toplam	69,919	479			
Aylık gelir		Kare top.	sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplar arası	0,314	4	0,079	0,394	0,813
	Grup içi	94,691	475	0,199		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplar arası	0,198	4	0,050	0,240	0,916
	Grup içi	98,076	475	0,206		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplar arası	0,338	4	0,084	0,577	0,680
	Grup içi	69,581	475	0,146		
	Toplam	69,919	479			
En sık kullanılan sosyal medya		Kare top.	sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplar arası	0,729	5	0,146	0,733	0,599
	Grup içi	94,276	474	0,199		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplar arası	0,902	5	0,180	0,879	0,495
	Grup içi	97,372	474	0,205		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplar arası	1,665	5	0,333	2,313	0,043
	Grup içi	68,254	474	0,144		
	Toplam	69,919	479			
Günlük sosyal medya kullanımı		Kare top.	sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplar arası	0,256	4	0,064	0,321	0,864
	Grup içi	94,749	475	0,199		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplar arası	2,411	4	0,603	2,986	0,019
	Grup içi	95,863	475	0,202		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplar arası	3,827	4	0,957	6,876	0,000
	Grup içi	66,093	475	0,139		
	Toplam	69,919	479			
Sosyal medyayı kullanma amacı		Kare top.	sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplar arası	0,311	4	0,078	0,390	0,816
	Grup içi	94,694	475	0,199		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplar arası	1,152	4	0,288	1,409	0,230
	Grup içi	97,122	475	0,204		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplar arası	3,038	4	0,759	5,393	0,000
	Grup içi	66,882	475	0,141		
	Toplam	69,919	479			
En çok tüketilen içerik		Kare top.	sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplar arası	0,186	4	0,047	0,233	0,920

	Grup içi	94,819	475	0,200		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplar arası	1,352	4	0,338	1,657	0,159
	Grup içi	96,922	475	0,204		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplar arası	0,209	4	0,052	0,355	0,840
	Grup içi	69,711	475	0,147		
	Toplam	69,919	479			
İçerik paylaşma sıklığı	Kare top.		sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplararası	0,828	4	0,207	1,044	0,384
	Grup içi	94,177	475	0,198		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplararası	2,608	4	0,652	3,238	0,012
	Grup içi	95,666	475	0,201		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplararası	2,513	4	0,628	4,427	0,002
	Grup içi	67,407	475	0,142		
	Toplam	69,919	479			
Sosyal medyanın ders çalışmaya ve akademik başarıya etkisi	Kare top.		sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplararası	0,906	3	0,302	1,528	0,206
	Grup içi	94,099	476	0,198		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplararası	1,510	3	0,503	2,476	0,061
	Grup içi	96,764	476	0,203		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplararası	0,443	3	0,148	1,011	0,388
	Grup içi	69,477	476	0,146		
	Toplam	69,919	479			
Sosyal medyada geçirilen zamanın sosyal ilişkilere etkisi	Kare top.		sd	Ort.	F	Sig.
Dijital Pazarlama	Gruplar arası	0,562	3	0,187	,943	0,419
	Grup içi	94,444	476	0,198		
	Toplam	95,005	479			
Tüketici Etnosentrizmi	Gruplar arası	1,532	3	0,511	2,513	0,058
	Grup içi	96,742	476	0,203		
	Toplam	98,274	479			
Marka Bağlılığı	Gruplar arası	3,856	3	1,285	9,260	0,000
	Grup içi	66,064	476	0,139		
	Toplam	69,919	479			

ANOVA iki ya da daha fazla ortalama (mean) arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik araştırmacının hipotezlerinin testi için kullanılmaktadır. ANOVA'nın ikili gruplarda da kullanılabildiği uygulamada görülmektedir (Güçlü, 2020).

Analiz sonuçları, öğrencilerin yaşları ile tüketici etnosentrizmi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p<0,05$). Tüketici etnosentrizmi açısından, 25-26 yaş grubundaki öğrenciler, 18-20, 21-22 ve 23-24 yaş gruplarına kıyasla negatif yönde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Elde edilen bulgulara göre öğrencilerin gelir durumları ile değişkenler arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

ANOVA testi çıktıları, öğrencilerin en çok kullandıkları sosyal medya platformu ile marka bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Marka bağlılığı açısından, en çok YouTube kullanan

öğrenciler ile en çok WhatsApp kullanan öğrenciler arasında negatif yönde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($p<0,05$).

İstatistiksel inceleme sonucunda öğrencilerin günlük sosyal medya kullanım süreleri ile tüketici etnosentrizmi ve marka bağlılığı arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Tüketici etnosentrizmi açısından, günlük 1-2 saat sosyal medya kullanan öğrenciler ile 3-4 saat arası sosyal medya kullanan öğrenciler arasında negatif yönde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Marka bağlılığı açısından, günlük 0-1 saat sosyal medya kullanan öğrenciler ile 2-3 saat ve 4-5 saat arası sosyal medya kullanan öğrenciler arasında negatif yönde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($p<0,05$).

Bulgularda öğrencilerin sosyal medyayı kullanma amaçları ile marka bağlılığı arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Marka bağlılığı açısından, sosyal medyayı en çok eğitim/öğrenme amacıyla kullanan öğrencilerle sosyal medyayı arkadaşlar ve aile ile iletişim, haberleri takip etmek amacıyla kullanan öğrenciler arasında negatif yönde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Yine sosyal medyayı en çok alışveriş amacıyla kullanan öğrencilerle arkadaşlar ve aile ile iletişim amacıyla kullanan öğrenciler arasında negatif yönde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir.

Yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre, öğrencilerin en çok tükettiği içerik ile incelenen değişkenler arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Veriler, öğrencilerin içerik paylaşma sıklığı ile tüketici etnosentrizmi ve marka bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu işaret etmektedir. Tüketici etnosentrizmi açısından sosyal medyada her gün içerik paylaşan öğrencilerle nadiren paylaşım yapan öğrenciler arasında negatif yönde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($p<0,05$).

Yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre, öğrencilerin sosyal medyanın ders çalışmaya ve akademik başarıya etkisine yönelik algıları ile incelenen değişkenler arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tabloda verilen analiz sonuçlarına göre, sosyal medyada geçirilen zamanın sosyal ilişkilere etkisi ile marka bağlılığı arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Marka bağlılığı açısından, sosyal medyada geçirilen zamanın sosyal ilişkileri olumlu etkilediğini ileri süren öğrencilerle, olumsuz etkiliyor, hiç etkisi yok ve fikrim yok diyen öğrenciler arasında negatif yönde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($p<0,05$).

Tablo 8. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		Dijital Pazarlama	Tüketici Etnosentrizmi	Marka Bağlılığı
Dijital Pazarlama	Pearson C.	1		
	Sig. (2)			
	N	480		
Tüketici Etnosentrizmi	Pearson C.	0,235**	1	
	Sig. (2)	0,000		
	N	480	480	
Marka Bağlılığı	Pearson C.	0,450**	0,306**	1
	Sig. (2)	0,000	0,000	
	N	480	480	480

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yoğunluğunu, düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla uygulanan istatistiksel yöntem korelasyon adı verilir. Korelasyon ve nedensellik kavramları benzer gibi görünse de aslında farklı anlamlar taşır. Korelasyon, çalışmadaki nedensel ilişkilerin nedenlerini belirlemek için bir ön bilgi sunmaktır (Gülbüz ve Şahin, 2014). Korelasyon analiziyle bir ilişkinin varlığı korelasyon katsayısıyla bulunabilir. “r” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir.

Tablo 8’de görüleceği gibi yapılan korelasyon analizi ile tüketici etnosentrizmi ile dijital pazarlama arasında $r=0,235$ kuvvetinde ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Yine tüketici etnosentrizmi ile marka bağlılığı arasında $r=0,306$ kuvvetinde ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dijital pazarlama ile marka bağlılığı arasında da $r=0,450$ kuvvetinde ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 9. Değişkenler Arası Regresyon Analizi

Model	Standart dışı		Standardize	t	Sig.	F	R ²
	B	S.H.	Beta				
(Sabit)	2,771	0,115		24,190	0,000		
1 Etnosentrik Eğilimler	0,258	0,037	0,306	7,019	0,000	49,271	0,092
a. Bağımlı: Marka Bağlılığı=2,771+(0,258* Etnosentrik Eğilimler)							
Model	Standart dışı		Standardize	t	Sig.	F	R ²
	B	S.H.	Beta				
(Sabit)	2,193	0,136		16,093	0,000		
1 Etnosentrik Eğilimler	0,232	0,044	0,235	5,297	0,000	28,060	0,53
a. Bağımlı: Dijital Pazarlama=2,193+(0,232* Etnosentrik Eğilimler)							
Model	Standart dışı		Standardize	t	Sig.	F	R ²
	B	S.H.	Beta				
(Sabit)	2,444	0,103		23,714	0,000		
1 Dijital Pazarlama	0,386	0,035	0,450	11,010	0,000	121,216	0,201
a. Bağımlı: Marka Bağlılığı=2,444+(0,386* Dijital Pazarlama)							

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki etkileşimi incelemek ve bir değişkendeki olası değişimin diğer değişken üzerinden açıklamak amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Özellikle değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etme amacıyla yaygın şekilde tercih edilmektedir. Birden fazla bağımsız değişkenin incelenmesine imkân tanınması ve açıklayıcı modellerin geliştirilmesine yardımcı olması sebebiyle, yaygın olarak kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinden biridir (Güriş ve Çağlayan, 2005). Regresyon analizinde R katsayısı, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu ifade ederken; R² katsayısı, bağımlı değişkendeki varyasyonun bağımsız değişkenler tarafından ne ölçüde açıklandığını göstermektedir. F istatistiği, gerçekleştirilen regresyon analizinin anlamlı olup olmadığını belirlemekte olup, p<0,05 olması durumunda anlamlı bir model oluşturulduğu kabul edilmektedir. β katsayısı ise, bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010). Burada 'etki' terimi, değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkiyi ifade etmekte olup, doğrudan bir nedensellik anlamına gelmemektedir. Bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi uygulanacaktır.

Araştırma modelinde yer alan aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla üç farklı regresyon analizi yöntemi kullanılabilir. Tabloda 9'da verilen bu analizlerin ilkinde etnosentrik eğilimlerin (bağımsız değişken) marka bağlılığı (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi incelenmiştir. İkinci analizde dijital pazarlamanın (aracı değişken) üzerinde etnosentrik eğilimlerin (bağımsız değişken) etkisi incelenmiştir. Üçüncü analizde ise marka bağlılığı üzerinde dijital pazarlamanın etkisi araştırılmıştır.

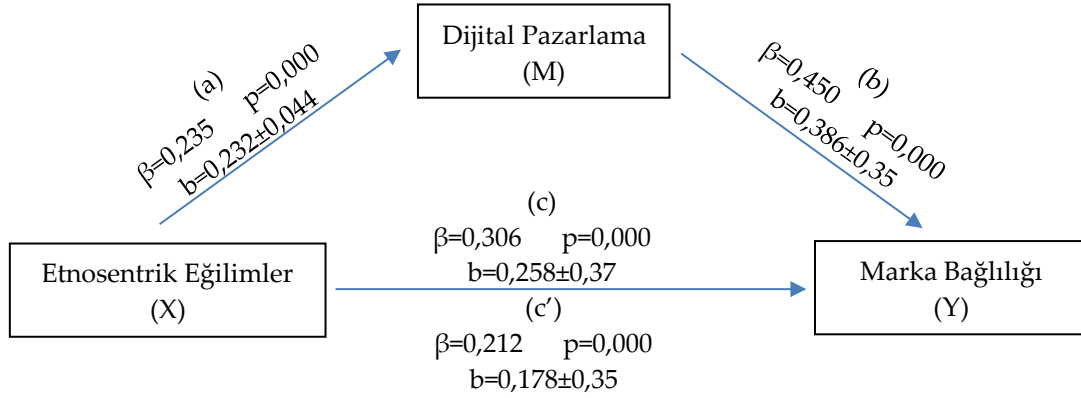
Yapılan regresyon analizi sonucunda Tablo 9'dan da takip edileceği gibi etnosentrik eğilimler ve marka bağlılığı modeli istatistiki olarak (F=49,271; p<0,05) anlamlıdır. Belirlilik katsayısı R² =0,092 olarak bulunmuş olup, marka bağlılığındaki değişimin %9,2'si etnosentrik eğilimler değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Yine regresyon analiz sonucunda etnosentrik eğilimler ve dijital pazarlama modeli istatistiki olarak (F=28,060; p<0,05) anlamlıdır. Belirlilik katsayısı R² =0,53 olarak bulunmuş olup, dijital pazarlamadaki değişimin %53'ü etnosentrik eğilimler değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Tabloda da gösterilen regresyon analiz sonucunda dijital pazarlama ve marka bağlılığı modeli istatistiki olarak (F=121,216; p<0,05) anlamlıdır. Belirlilik katsayısı R²=0,201 olarak bulunmuş olup, marka bağlılığındaki değişimin %20,1'i dijital pazarlama değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Çalışmanın son analiz aşamasında marka bağlılığı üzerindeki etnosentrik eğilimlerin etkisi dijital pazarlama aracılığıyla incelenmektedir. Aracılık etkisinden bahsedebilmek için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. İlk olarak, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkili olması gerekir. İkinci olarak, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır. Üçüncü olarak ise, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinin, aracı değişken üzerinden sağladığı etkinin daha düşük olması gerekmektedir. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde herhangi bir etkisi yoksa, bu durumda tam aracılık söz konusu olur. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene aracı değişken aracılığıyla etkisi daha düşükse, kısmi aracılık söz konusu olur. Bu ilişki, araştırma modelinde kullanılan sembollerle şu şekilde ifade edilebilir:

- Bağımsız değişken (X) aracı değişkeni (M) etkiler.
- Bağımsız değişken (X) bağımlı değişkeni (Y) etkiler.
- Bağımsız değişken (X) ve aracı değişken (M) bağımlı değişkeni (Y) etkiler.

Aracı değişken göz önünde bulundurulduğunda, Y üzerinde X'in etkisi sıfırsa (yani X ile Y arasındaki ilişki anlamlı değilse), tam aracılık etkisinden söz edilir. Eğer Y üzerinde X'in etkisi azalırsa (yani $c' < c$), bu durumda kısmi aracılık söz konusu olur.

Toplam etki = $a * b + c'$: Bu formül, bağımlı değişken (Y) üzerinde X'in hem doğrudan hem de dolaylı etkilerinin toplamını ifade eder (Usta ve Memiş, 2010).



Şekil 2. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkilerin Araştırma Modeli Üzerinde Gösterilmesi

Şekil 2, (c) istatistikinde etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığı üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir ($\beta=0,306$, $p=0,000$). Aracılık değişkeni dâhil edildiğinde (c') bu etki $\beta=0,212$ 'ye düşmektedir. Dolaylı etki katsayısı ($a \times b$) yaklaşık 0,094'tür. Buna göre toplam etkinin yaklaşık %30,7'si dijital pazarlama aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmekte, %69,3'ü ise doğrudan etkiyle açıklanmaktadır. Bu sonuç, dijital pazarlamanın etnosentrik eğilimler ile marka bağlılığı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Tablo 10. Hipotezlerin Testi

Hipotez	Sonuç
H1: Etnosentrik eğilimlerin dijital pazarlama üzerine anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H2: Etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H3: Etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığındaki etkisinde dijital pazarlamanın aracılık rolü bulunmaktadır.	Kabul
H4: Dijital pazarlamanın marka bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H5: Demografik değişkenlerle etnosentrik eğilimler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	Kısmen kabul
H6: Demografik değişkenlerle marka bağlılığı arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	Kısmen kabul
H7: Demografik değişkenlerle dijital pazarlama arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	Kısmen kabul

7. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığına etkisinde dijital pazarlamanın aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel motivasyonu, küreselleşen pazar yapısında tüketicilerin yerel

değerlerle uyumlu marka tercihleri ile dijital pazarlama stratejilerinin etkileşimini anlamaktır. Özellikle dijitalleşmenin tüketici karar süreçlerinde merkezi bir rol üstlendiği günümüzde, etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığı üzerindeki etkisinin dijital araçlar üzerinden nasıl şekillendiğinin incelenmesi literatür açısından önemli bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir. Ayrıca işletmelerin, dijital platformlarda yerel kimlik ve değerleri öne çıkararak marka bağlılığını nasıl güçlendirebileceklerine dair pratik çıkarımlar sunma gerekliliği de bu çalışmanın diğer motivasyon kaynaklarını oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları, dijital pazarlamanın etnosentrik eğilimlerle marka bağlılığı arasında aracılık rolü üstlendiğini doğrulamaktadır. Bulgular, tüketici etnosentrizmi ile dijital pazarlama arasında pozitif bir ilişki olduğunu; tüketici etnosentrizmi ile marka bağlılığı ve dijital pazarlama ile marka bağlılığı arasında da pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

Alanyazında, etnosentrik eğilimler, marka bağlılığı ve dijital pazarlama değişkenlerini aynı anda ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bu değişkenlerin farklı faktörlerle birlikte incelendiği araştırmalar bulunmaktadır. Araştırmayı destekleyen bazı çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

Bu çalışmada etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Eroğlu ve Sarı (2011) araştırmasında, etnosentrizm ile marka bağlılığı arasında düşük düzeyde de olsa bu çalışmada olduğu gibi anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Yine Yarangümelioğlu ve İşler Büyüker (2014) de etnosentrizm ile marka bağlılığı arasında ilişki olduğu ifade etmiştir. Uyar ve Dursun (2015), etnosentrizmin satın alma davranışları ve ürün değerlendirmelerinde etkili olduğunu; Türk tüketicilerinin ise orta düzeyde etnosentrizm eğilimi gösterdiğini belirtmiştir. Halis vd. (2016) tarafından yürütülen çalışmada, küreselleşmenin etkisiyle birlikte tüketici davranışlarını belirleyen sosyal, kültürel, psikolojik ve kişisel faktörlere ek olarak etnosentrik tutumların da önemli bir unsur olduğu ortaya konmuştur. Çalışma, katılımcıların etnosentrizm düzeylerinin düşük ile orta arasında değiştiğini göstermektedir. Alioğulları vd. (2023) etnosentrizmin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde eko girişimcilik değişkeninin tam aracı rol oynadığını ifade etmiştir. Tekin vd. (2021) yapmış oldukları analiz sonucunda marka imajının oluşmasında etnosentrizm kavramının önemli ve pozitif yönlü etkileri olduğu belirlemiştir. Şahin ve Gültekin (2017) araştırmalarında, markaya duyulan güven ile tüketicilerin etnosentrik eğilimlerinin marka sadakati üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ve bu üç değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ileri sürmüştür. Türk (2018) tarafından yürütülen çalışmada, tüketici etnosentrizminin satın alma tarzları kapsamında marka bilinci, çeşitlilik algısı, yenilik ve moda odaklılık ile alışkanlık temelli tercihler üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Uyar ve Dursun (2015), araştırmaları doğrultusunda Türk tüketicilerinin orta düzeyde etnosentrizm eğilimi gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Öztürk (2023) tarafından yapılan korelasyon analizi, tüketici etnosentrizmi ile yerli ürün satın alma niyeti arasında güçlü, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Çalışmada elde edilen regresyon analizi sonuçları da etnosentrizmin yerli ürün satın alma niyetini doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini doğrulamaktadır. Budak (2023) ise gıda iletişimde coğrafi işaretli ürünlerin anlatımının, tüketicilerin ürün ve marka tercihlerinde etnosentrik eğilimlerini şekillendirebileceğini ve farklılaşma oluşturabileceğini belirlemiştir. Sipahi vd. (2023), etnosentrizm, marka aşkı ve marka sadakati arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, tüketici etnosentrizminin kültürel ve duygusal içerikte marka kimliği ile marka sadakati üzerinde önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, etkileşimli ve eğlence içeriklerinin etkisi görece daha zayıf bulunmuştur. Lu (2024) araştırmasında tüketici etnosentrizminin kültürel içerik ve duygusal içerikte marka kimliği ve marka sadakati üzerinde önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.

Analiz sonuçları, etnosentrik eğilimlerin dijital pazarlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liang ve Kong (2010), etnosentrik tüketici segmentlerinin zaman içindeki değişimini incelemiş ve mobil telefon ile bilgisayar pazarlarını analiz etmiştir. Araştırma, tüketici etnosentrizminin dijital pazarlama stratejilerine bağlı olarak dönemsel farklılıklar gösterebildiğini ortaya koymuştur. Obeidat ve Young (2018) çalışmasında dijital yerliler ile dijital göçmenler arasındaki etnosentrik eğilim farklarını incelemiştir. Dijital yerlilerin daha düşük etnosentrik eğilimlere sahip olduğunu bulmuştur. Özden (2020) çalışmasında online alışveriş yapmadığını belirten katılımcıların, online alışveriş yapan tüketicilere göre daha yüksek tüketici etnosentrizmi puan ortalamalarına sahip olduklarını ifade etmiştir. Kurnaz (2021) tarafından yapılan çalışmada, sosyal medya kullanımının tüketici etnosentrizmi ile negatif yönlü (ters orantılı), kozmopolitlik ile ise pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Test edilen model, dijital pazarlamanın marka bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Mohammad (2022) de çalışmasında dijital pazarlamanın müşteri bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiş ve dijital içerik pazarlaması ile dijital pazarlama yeteneklerinin marka sadakati üzerinde doğrudan olumlu etkiler oluşturduğu belirlemiştir. Dolayısıyla dijital pazarlamanın etkin kullanımı, marka sadakatini artırarak müşteri bağlılığını güçlendirebilmektedir. Hamşioğlu ve Nalcı (2021) tarafından elde edilen bulgular, sosyal medya pazarlamasının marka güveni, marka değeri ve marka bağlılığı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca marka güveninin marka bağlılığı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İçil ve Şahin'in (2019) araştırması, Z kuşağı perspektifinden sosyal medya uygulamalarının marka bağlılığı ve tüketici davranışları üzerindeki etkisini analiz etmiş, sonuçlar bu değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Atalay ve Saruışık (2022) dijital pazarlama ile marka ederi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler belirlemiştir.

Elde edilen sonuçlar, tüketici etnosentrizmi ile demografik değişkenlerden medeni durum arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Rahimi vd. (2023), medeni durumun tüketicilerin etnosentrik eğilimlerini etkilediğini ve evli bireylerin daha yüksek etnosentrizm düzeyine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bulgular, evli bireylerin yerel markalara ve ürünlere yönelme olasılığının daha yüksek olduğunu düşündürmektedir. Bu durum aile sorumlulukları, geleneksel değerler veya ekonomik güvenlik arayışından kaynaklanabilir. Buna karşın Spillan vd. (2011), etnosentrik eğilimlerin yaşam tarzları ve demografik faktörlerle ilişkisini incelemiş, ancak medeni durum ile etnosentrizm arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır. Bu bulgu, medeni durumun her zaman etnosentrik eğilimler üzerinde belirleyici bir unsur olmadığını göstermektedir.

Analiz sonuçları, tüketici etnosentrizmi ile demografik değişkenlerden yaş arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle 25-26 yaş grubundaki öğrenciler, 18-20, 21-22 ve 23-24 yaş gruplarına kıyasla daha düşük düzeyde etnosentrizm sergilemiştir. Buna karşın Ramsaran-Fowdar'ın (2010) araştırması, yaş ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin tüketici etnosentrizmi üzerindeki etkisini incelemiş ve yaş ilerledikçe etnosentrizmin arttığını, en yüksek düzeyin 50-59 yaş aralığında görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu bulgular, yaşın tüketici etnosentrizmi üzerinde belirleyici bir faktör olabileceğini göstermektedir.

Bu çalışmada, tüketici etnosentrizmi ile öğrencilerin günlük sosyal medya kullanım süreleri arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ridzuan vd. (2012), sosyal medyanın bazı durumlarda etnosentrizmi artırabileceğini, ancak uzun süreli kullanımın farklı kültürel etkileşimleri teşvik ederek etnosentrik eğilimleri zayıflatabileceğini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, sosyal medya kullanım süresi arttıkça bireylerin daha fazla farklı kültürel içerik tükettiğini ve bunun etnosentrik bakış açısını zayıflatabileceğini göstermektedir.

Analiz sonuçları, marka bağlılığı ile öğrencilerin en çok kullandıkları sosyal medya platformları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Sheela ve Sneha (2017), sosyal medyanın marka bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiş ve öğrencilerin %66'sının sosyal medyada markaları takip ettiğini tespit etmiştir. Ayrıca platform üzerinden etkileşime giren öğrencilerin marka bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, söz konusu çalışmada hangi sosyal medya platformlarının marka bağlılığı üzerinde daha etkili olduğu açıkça ortaya konmamıştır.

Elde edilen bulgular, marka bağlılığı ile öğrencilerin günlük sosyal medya kullanım süreleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Ahmed ve Hussain (2018), üniversite öğrencileri arasında sosyal medya pazarlama aktivitelerinin marka bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, sosyal medyayı daha uzun süre kullanan öğrencilerin marka bilinci ve sadakat düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, sosyal medya kullanım süresi ile marka bağlılığı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu desteklemektedir.

Bu çalışmada, marka bağlılığı ile öğrencilerin sosyal medyayı kullanma amaçları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Lacka vd. (2014), eğitim amaçlı sosyal medya kullanımının öğrencilerin üniversite markalarına bağlılıklarını artırabileceğini ortaya koymuştur. Buna karşılık, eğlence ya da haber amaçlı kullanımın marka bağlılığı ile daha zayıf bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Analiz sonuçları, marka bağlılığı ile öğrencilerin sosyal medyada geçirdikleri sürenin sosyal ilişkilere etkisi arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Ashdaq vd. (2024), sosyal medya pazarlamasının marka bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiş ve sosyal medya üzerinden markalarla daha sık etkileşime giren öğrencilerin marka bağlılıklarının arttığını ortaya koymuştur. Bulgular, sosyal medya etkileşiminin olumlu marka bağlılığı oluşturduğunu, ancak sosyal ilişkiler açısından bazı olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir.

Bu araştırmada, dijital pazarlama ile öğrencilerin sosyal medya kullanımında dikkat dağılması nedeniyle sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanmaları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Nizam vd. (2021), sosyal medyanın öğrencilerin akademik performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve dikkat dağılmasının görevlerin yerine getirilmesini güçleştirdiğini, bunun da akademik başarıyı olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Elde edilen sonuçlar, tüketicilerin hem ulusal hem de küresel ölçekte işletmelerin rekabetinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu rekabetin merkezinde tüketici kararlarının belirleyici olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları, tüketici etnosentrizmi ile marka bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu, dijital pazarlamanın ise bu ilişkide aracılık rolünü güçlendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda sosyal medya kullanımı, içerik paylaşma sıklığı ve dijital pazarlama faaliyetleri, markaların stratejik kararlarını etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle sosyal medya kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, tüketicilerin satın alma davranışlarını doğrudan şekillendiren dijital pazarlama uygulamalarının işletmeler tarafından stratejik biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma, tüketici etnosentrizminin marka bağlılığı üzerindeki etkisini ve dijital pazarlamanın aracılık rolünü incelemiş, elde edilen bulgular literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak, elde edilen sonuçların daha geniş bir perspektifte değerlendirilebilmesi için gelecekte yapılacak araştırmalara şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Bu araştırma üniversite öğrencileri ile sınırlı kalmıştır. Gelecek çalışmalar, farklı yaş grupları, meslek grupları veya sosyo-ekonomik düzeyleri içeren daha geniş örneklemelerle gerçekleştirilerek sonuçların genellenebilirliği artırılabilir.
- Etnosentrik eğilimlerin marka bağlılığı üzerindeki etkisi, kültürel bağlamlara göre değişebilir. Farklı ülkelerde veya kültürel bağlamlarda benzer bir araştırma yürütülerek kültürlerarası farklılıklar analiz edilebilir.
- Dijital pazarlama geniş bir kavram olup, sosyal medya pazarlaması, influencer etkisi, mobil pazarlama ve yapay zekâ destekli pazarlama gibi farklı alt bileşenlerden oluşmaktadır. Gelecekteki çalışmalar, dijital pazarlamanın spesifik alt boyutlarını ele alarak aracılık etkisini daha detaylı inceleyebilir.
- Yerel markalar ile küresel markalar arasında tüketici etnosentrizminin etkisi farklı olabilir. Gelecek araştırmalar, bu iki marka türü arasında karşılaştırmalı analizler yaparak etnosentrik eğilimlerin marka türüne bağlı olarak nasıl değiştiğini ortaya koyabilir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda tüketicilere yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- Tüketiciler, dijital pazarlama faaliyetlerinin etkisinde kalmadan önce gerçek ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu doğrultuda bilinçli alışveriş kararları vermelidir.
- Tüketiciler farkındalıklarını artırmalı, bilinçli tüketim alışkanlıkları geliştirmelidir.
- Sosyal medyada karşılaştıkları reklam ve içeriklerin manipülatif olabileceğini göz önünde bulundurmalı ve satın alma kararlarını duygusal tepkiler yerine rasyonel değerlendirmelere dayandırmalıdır.
- Kendi kültürel değerlerini ve yerel markaları desteklerken, kalite ve fiyat gibi objektif kriterleri göz önünde bulundurmalıdır.
- Sosyal medya ve dijital platformlarda geçirilen sürenin tüketim kararları üzerindeki etkisini analiz etmeli, plansız ve gereksiz alışverişlerden kaçınmalıdır.

İşletmelere yönelik öneriler:

- Dijital pazarlama stratejileri oluştururken, tüketici etnosentrizmini dikkate almalı ve hedef kitlelerine yönelik kültürel değerlere uygun içerikler üretmelidir.
- Yerel markalar, dijital pazarlama araçlarını daha etkin kullanarak tüketicilerin etnosentrik eğilimlerini destekleyen stratejiler geliştirmelidir.
- Küresel markalar ise, yerel pazarlara uyum sağlayabilmek için bölgesel içerik stratejileri belirlemeli ve dijital pazarlama kampanyalarında kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır.
- Sosyal medya platformlarında marka sadakatini artırmak için etkileşim odaklı kampanyalar geliştirmeli ve tüketicilerle daha güçlü bir bağ kurmalıdır.
- Dijital pazarlama kampanyalarını tasarlarırken, tüketicilerin sosyal medya kullanım alışkanlıklarını analiz etmeli ve içeriklerini bu doğrultuda optimize etmelidir.
- Markalar, tüketicilerin dikkat dağınıklığı ve sorumluluklarını yerine getirme zorlukları gibi sosyal medya kullanımına bağlı olumsuzlukları göz önünde bulundurarak, bilinçli tüketimi teşvik edici stratejiler geliştirmelidir.

Kaynaklar

- Adams, J., Khan, H., ve Raeside, R. (2014). *Research Methods for Business and Social Science*. 80vxz.
- Ahmed, Q. M., ve Hussain, I. (2018). Examining brand loyalty & brand consciousness through the lens of social media marketing. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 2(3), 86-91.
- Akram, A., Merunka, D., ve Shakaib Akram, M. (2011). Perceived brand globalness in emerging markets and the moderating role of consumer ethnocentrism. *Journal of Emerging Markets*, 6(4), 291-303.
- Aliçavuşoğlu, Ç. (2024). Geleneksel iletişimin dijital evrimi: Dijital pazarlama iletişimi araçları, *Dijital Pazarlama Yönetimi*, Tuna, M. F. (Ed), Özgür Yayınları, Gaziantep, 137-158.
- Alioğulları, Z.D., Yıldırım, O. ve Abubaker, M. (2023). The mediating role of ecopreneurship on the relation between innovative behaviour and ethnocentrism -an application in universities-. *Turkish Studies - Economy*, 18(3), 623- 637.
- Altın, S., ve Süzer, Ö. Ö. (2023). Genç tüketicilerde e-ticaret sitelerine yönelik marka güveni ve tüketici-marka özdeşleşmesinin marka evangelizmi üzerine etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(3), 459-468.
- Ashdaq, M., Alam, S., Aris, V. ve Mandasari, N. F. (2024). The role of brand loyalty in the relationship between marketing through social media to purchase intentions of cosmetic products: The perspective of female college students in Makassar City, Indonesia. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(5), 3188- 3195.
- Astar, M., ve Güriş, S. (2015). SPSS ile istatistik. *Der Yayınları*.
- Atalay, Ü. Y., ve Sarıışık, M. (2022). Hizmet sektöründe dijital pazarlama ve marka ilişkisi: Otelcilik sektörü araştırması. *Journal of New Tourism Trends*, 3(2), 138-159.
- Atılğan, K. Ö., ve Köken, Y. (2022). Tüketici etnosentrizmi ve tüketici düşmanlığının sosyal medyada boykota etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 292-307.
- Aysuna, C. (2006). Tüketici etnosentrizmi etkisini ölçmede CETSCALE ölçeği ve Türkiye uygulaması Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Baber, R., Sankpal, S., Baber, P., ve Gulati, C. (2024). Consumer ethnocentrism: What we learned and what we need to know?—A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2321800.
- Bae, B. R., ve Kim, S. E. (2023). Effect of brand experiences on brand loyalty mediated by brand love: the moderated mediation role of brand trust. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(10), 12-30.

- Baker, M. J., ve Ballington, L. (2002). Country of origin as a source of competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 157-168.
- Barnet, K., ve Ferris, S. P. (2016). Brand loyalty and online brand communities: is brand loyalty being strengthened through social media? *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 6(3), 50-61.
- Baruk, A. I. (2019). The effect of consumers' ethnocentric attitudes on their willingness for prosumption. *Heliyon*, 5(7), 1-9.
- Bhavani, G. ve Soniya, G. (2023). Effectiveness of consumer ethnocentrism, *IJFMR*, 5(3), 1-16.
- Bilbil, E. K., ve Güngör, S. S. (2024). The impact of corporate sustainability practices on consumers' brand loyalty. *Academic Social Resources Journal*, 8(51), 2931-2941.
- Bizumic, B. (2018). *Ethnocentrism: integrated perspectives*. Routledge.
- Budak, D. N. (2023). Gıda iletişimde etnosentrizm: Anlatı reklamcılığı bağlamında coğrafi işaretli ürün anlatılarının yapısal analizi. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (34), 912-929.
- Camacho, L. J., Ramírez-Correa, P. E., ve Salazar-Concha, C. (2022). Consumer ethnocentrism and country of origin: Effects on online consumer purchase behavior in times of a pandemic. *Sustainability*, 14(1), 348-361. <https://doi.org/10.3390/su14010348>
- Chen, X., ve Xu, J. (2022). Relationship between content marketing and brand loyalty of New-China-Chic brand based on nationalism. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(5), 556-578. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1908>
- Cleveland, M., Laroche, M., ve Papadopoulos, N. (2009). Cosmopolitanism, consumer ethnocentrism, and materialism: An eight-country study of antecedents and outcomes. *Journal of International Marketing*, 17(1), 116-146. <https://doi.org/10.1509/jimk.17.1.116>
- Correa, S., ve Parente-Laverde, A.M. (2017). Consumer ethnocentrism, country image and local brand preference: The case of the colombian textile, apparel and leather industry. *Global Business Review*, 18(5), 1111-1123.
- Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., ve Altunışık, R. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, J. W., ve Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Çiçekdağı, İ. B. (2022). *Dijital Pazarlama Uygulamalarının Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Del Castillo, E. J. S., Armas, R. J. D., ve Taño, D. G. (2024). Ethnocentrism and place identity in the consumption of local products. *Heliyon*, 10(10).
- Eroğlu, A. H., ve Sarı, S. (2011). Tüketici etnosentrizmi ve marka bağlılığı arasındaki ilişki. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 39-55.
- Göktaş, B. (2023). Yerli ve milli markalar konusunda tüketicilerin etnosentrik eğilimlerinin marka evangelizmi, marka sadakati ve marka bağlılığı üzerindeki etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 14(3), 409-432.
- Güçlü, İ. (2020). Sosyal bilimlerde nicel veri analizi örneklerle SPSS uygulamaları ve yorumlaması. *Gazi Kitabevi*.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S. ve Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri*. Der Yayınları.
- Halis, M., Halis, M., ve Adilova, S. A. (2016). Turistik ürün tüketicilerinin satın alma kararlarında etnosentrik tutumlar: Bakü'de bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(3), 6-22.

- Hamşioğlu, A. B., ve Nalcı, M. M. (2021). Sosyal medya pazarlamasının marka değeri, marka güveni ve marka bağlılığı üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3076-3089.
- Handique, K., ve Sarkar, S. (2024). The impact of brand love on customer loyalty: Exploring emotional connection and consumer behaviour. *International Research Journal* 5(4), 1104-1120.
- İçil, H. B., ve Şahin, E. (2019). Sosyal medya uygulamalarının, marka bağlılığı ve tüketici davranışlarına etkisi: Z kuşağı üzerine bir araştırma. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies*, 3(2), 188-195.
- İslamoğlu, A. H., ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Kamyabi, M., Özgüt, H., ve Ahmed, J. N. (2025). Sustaining digital marketing strategies to enhance customer engagement and brand promotion: Position as a moderator. *Sustainability*, 17(7), 3270. <https://doi.org/10.3390/su17073270>
- Karoui, S., ve Khemakhem, R. (2019). Consumer ethnocentrism in developing countries. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 63-71.
- Kartikasari, D., Sinaga, I. W., Mayasari, M., Sumarna, A. D., Mulyana, A. E., ve Wirawan, A. (2025). Demographics in the relationships between consumer ethnocentrism and attitudes toward local and foreign products. *Asian Journal of Business Research*, 15(2). <https://doi.org/10.14707/ajbr.250192>
- Kaynak, E., ve Kara, A. (2001). An examination of the relationship among consumer lifestyles, ethnocentrism, knowledge structures, attitudes and behavioural tendencies: A comparative study in two CIS states. *International Journal of Advertising*, 20(4), 455-482.
- Kinawy, R. N. (2025). Unraveling consumer behavior: Exploring the influence of consumer ethnocentrism, domestic country bias, brand trust, and purchasing intentions. *Strategic Change*, 34(2), 137-150.
- Koç, H., Ertürk, M. (2023). İşgören iş tatmini ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki: Otel işletmeleri üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 1563-1573.
- Kotler, P., ve Keller, K. (2021). *Marketing management*, Pearson Publishing.
- Koroğlu, A., ve Yıldız, S. (2022). Ülke imajının yabancı ürün satın alma istekliliği üzerindeki etkisinde tüketici etnosentrizmi ve ürün yargılarının rolü. *The Journal of Scientific Researches*, 7(1), 57-74.
- Kurnaz, A. (2021). Sosyal medya kullanımının tüketici etnosentrizmi ve kozmopolitlik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 399-428.
- Kutlu, M. B. (2023). Tüketici neotenisinin ürün tasarımının değerlendirilmesine etkisi. *Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar-IV*, Bayram, A.T. (Ed), Özgür Yayınları, Gaziantep, 261-281.
- Kvasina, A., Crnjak Karanović, B., ve Tucak, A. (2018). The impact of demographic and socio-psychological characteristics on consumers' ethnocentric tendencies: Evidence from Croatia. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(2), 47-64.
- Lacka, E., Stevens, L., Conlan, E., ve Tzanidis, T. (2014). Using social media in an educational context to enhance brand loyalty: An exploratory case study. In *Academy of Marketing Conference 2014*.
- Levin, A. (2020). *Influencer marketing for brands*. Apress. Springer.
- Liang, X., ve Kong, Q. (2010). Cycle fluctuation research of consumer ethnocentrism segmentation in e-market of Chinese Mainland. *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment*,
- Lu, J. (2024). Marketing strategy research in China's milk tea industry: A case study of mixue. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 27, 357-363.
- Manrai, A. K. (2017). Effect of Ethnocentrism on Consumer behavior and marketing strategy in global societies. *Journal of Global Marketing*, 30(2), 53-54.

- Mohammad, A. (2022). The impact of digital marketing success on customer loyalty. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 103-113.
- Niininen, O. (2022). *Contemporary issues in digital marketing*. Taylor & Francis.
- Nizam, N. N. R. A., Azaman, N. F. M., ve Ibrahim, M. S. (2021). The relationship between the impact of social media and students' academic performance. *The Asian Journal of Professional & Business Studies*, 2(2), 1-16.
- Obeidat, M., ve Young, W. (2018). Digital native and immigrant as antecedents of consumer ethnocentrism. *Academy of Marketing Studies Journal*, 22(2), 1-16.
- Owais, M., Zaman, S. U., ve Alam, S. H. (2025). Impact of digital marketing strategies on brand image, consumer engagement and loyalty. *Social Science Review Archives*, 3(1), 1967-1984.
- Özden, A. T. (2020). Online alışveriş yapan tüketicilerin etnosentrik eğilimleri üzerine bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1), 47-66.
- Öztürk, D. (2023). Tüketici etnosentrizminin yerli ürün satın alma niyetine etkisi: Türk menşeli fındıklı çikolata markaları üzerine bir araştırma. *Akademik Ziraat Dergisi*, 12, 249-260.
- Pandey, A., ve Srivastava, A. (2025). Brand loyalty in the era of online marketing. *Learnovate I.*, 8-12.
- Pardede, B., ve Aprianingsih, A. (2023). The influence of k-pop artist as brand ambassador on affecting purchasing decision and brand loyalty (A Study Of Scarlett Whitening's Consumers in Indonesia). *International Journal of Management Research and Economics*, 1(2), 1-15.
- Park, G., ve Park, H. S. (2020). Communicating sustainability to ethnocentric consumers in China: Focusing on social distance from foreign corporations. *Sustainability*, 13(1), 47-62.
- Pars, S. R., ve Gulsel, C. (2011). The effects of brand image on consumers' choice. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 227-238.
- Rahimi, Z., Hasnat, M., Kara, M., ve Ahmad, F. (2023). Consumer ethnocentric tendencies in purchasing foreign products: A study in Afghanistan. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 7(2), 402-422.
- Ramsaran-Fowdar, R. R. (2010). Are males and elderly people more consumer ethnocentric. *World Journal of Management*, 2(1), 117-129.
- Ridzuan, A., Bolong, J., Omar, S., Osman, M., Yusof, R., ve Abdullah, S. (2012). Social media contribution towards ethnocentrism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 517-522.
- Robertson, R. (1992). *Globalization: Social theory and global culture*. SAGE.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business*. Wiley Publishing.
- Selnes, F. (1993). An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.
- Shava, H. (2024). Strengthening the attachment to local brands through consumer ethnocentrism and impactful entrepreneurship education. *Societies*, 14(7), 109-121.
- Sheela, P., ve Sneha, K. (2017). Impact of social media in developing brand loyalty among students. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(1), 31-37.
- Shimp, T. A., ve Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289.
- Sipahi, G. A., Okursoy, A., ve Çullu, B. (2023). The mediating role of brand love on the relationship between consumer ethnocentrism and brand loyalty with structural equation modelling. *International Journal of Social Sciences*, 4, 614-644.
- Spillan, J., Kang, Z., ve Barat, S. (2011). A multi-country study exploring relationships of lifestyles to ethnocentrism. *Journal of Transnational Management*, 16, 62- 83.

- Sprout Social. (2025). *Social media statistics every marketer should know in 2025*. Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics>
- Şahin, E., ve Gültekin, C. (2017). Markaya duyulan güven ve etnosentrik eğilimlerin marka sadakatine etkisi: Bir marka örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(4), 993-1012.
- Tantray, S. (2018). Consumer ethnocentrism in 21st century: A review and research agenda. *Business and Economics Journal*, 9(3), 1-12.
- Tekin, M., Öztürk, D., ve Ünal, H. (2021). Tüketici etnosentrizminin marka imajı oluşturmadaki etkisi: tanınmış bir hazır giyim markası örneği. *Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 1-26.
- Teo, T., ve Febbraro, A. R. (2003). Ethnocentrism as a form of intuition in psychology. *Theory & Psychology*, 13(5), 673-694.
- Tie, C., Hou, Y., ve Lei, Y. (2025). Impact of consumer ethnocentrism on China-Chic product consumption: a multigroup analysis of ethnic attributes. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-12.
- Türk, Z. (2018). Tüketici Etnosentrizmi ile satın alma tarzları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *BMIJ*, 6(4), 1118-1140.
- Usta, R., ve Memiş, S. (2010). Hizmet kalitesi ve marka bağlılığı arasındaki ilişki üzerine müşteri tatmininin aracılık etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 87-108.
- Uyar, K., ve Dursun, Y. (2015). Farklı ürün kategorilerinde yabancı markalama ve tüketici etnosentrizmi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 363-382.
- Veglio, V. (2013). The strategic importance of data mining analysis for customer-centric marketing strategies. In *Customer-Centric Marketing Strategies: Tools for Building Organizational Performance*. IGI Global.
- Yanar, K., ve Yılmaz, K. G. (2017). Sosyal medyanın satın alma öncesi ve sonrası tüketici davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 24-40.
- Yarangümelioğlu, D., ve İşler Büyüker, D. (2014). Marka bağlılığı ve etnosentrizm çerçevesinde tüketici satın alma davranışları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 91-110.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yukiana, M. A. R., ve Hakim, L. (2024). Pengaruh brand satisfication, continuance commitment, advocacy intentions dan repurchase intentions terhadap brand loyalty di fore coffee. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 614-625.
- Zalega, T. (2019). Consumer ethnocentrism among young Polish consumers. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 18(1), 117-125.
- Zha, D., Foroudi, P., Melewar, T. C., ve Jin, Z. (2024). Examining the impact of sensory brand experience on brand loyalty. *Corporate Reputation Review*, 1-29.
- Zulfikar, I. (2023). Building a strong brand: Marketing strategy to increase brand awareness and consumer loyalty. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 1(4), 280-284.

Dış Ticaret İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Uygulamaları Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli ile İncelenmesi

Examining the Use of Digital Transformation Applications in Foreign Trade Enterprises With the Technology Acceptance Model

Güllü ŞENLİKOĞLU ^a Hakan KAYA  ^b

^a İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

^b İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Dış Ticaret Dijital Dönüşüm Teknoloji Kabul Modeli Yapısal Eşitlik Modellemesi Dijital Teknolojiler Gönderilme Tarihi 22 Mart 2025 Revizyon Tarihi 29 Eylül 2025 Kabul Tarihi 10 Ekim 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı, dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşüm uygulamalarının benimsenme düzeyini Teknoloji Kabul Modeli 2 (TKM2) kapsamında incelemek ve bu bağlamda dijital teknolojilerin kullanım niyetini şekillendiren temel belirleyicileri ortaya koymaktır. Yöntem – Araştırma ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. İstanbul’da faaliyet gösteren dış ticaret işletmelerinde çalışan 380 katılımcıdan (167 erkek, 213 kadın) anket yoluyla elde edilen veriler, SmartPLS 3.3 yazılımı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir. YEM, ölçüm ve yapısal modellerin eşzamanlı değerlendirilmesine olanak tanıdığı için tercih edilmiştir. Bulgular – Analiz sonuçları, algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, işe uyumluluk, çıktı kalitesi ve bilgisayar öz-yeterliliğinin dijital dönüşüm teknolojilerini kullanma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Demografik değişkenler açısından cinsiyet, yaş, meslek ve gelir düzeyine göre farklılıklar tespit edilmiş; eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenlerinde ise anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tartışma – Bulgular, dijital dönüşüm uygulamalarının benimsenmesinde bireysel yeterlilikler, algılanan işlevsellik ve süreç uyumluluğunun kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşümün sürdürülebilir biçimde hayata geçirilebilmesi için çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesi, iş süreçleri ile entegrasyonun sağlanması ve farklı demografik gruplara özgü stratejilerin oluşturulması gerekmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Foreign Trade Digital Transformation Technology Acceptance Model Structural Equation Modeling Digital Technologies Received 22 March 2025 Revised 29 September 2025 Accepted 10 October 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to investigate the adoption level of digital transformation applications in foreign trade enterprises within the framework of the Technology Acceptance Model 2 (TAM2), with a particular focus on the determinants influencing employees’ intention to use digital technologies. Design/methodology/approach – The research was conducted using a relational survey design. Data were collected from 380 employees (167 men and 213 women) working in foreign trade companies in Istanbul using a structured questionnaire. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) via SmartPLS 3.3, which was selected for its suitability in simultaneously assessing both measurement and structural models. Results – The findings demonstrate that perceived usefulness, perceived ease of use, job compatibility, output quality, and computer self-efficacy have statistically significant and positive effects on the intention to use digital transformation technologies. Moreover, significant differences were identified based on gender, age, profession, and income level, while no significant variations were observed with respect to education and marital status. Discussion – The results highlight that individual competencies, perceived functionality, and alignment with organizational processes are key drivers of digital transformation adoption. Accordingly, sustainable integration of digital transformation in foreign trade enterprises requires strengthening employees’ digital skills, ensuring process compatibility, and developing strategies tailored to diverse demographic groups.

*Bu Makale Birinci Yazarın Yüksek Lisans Tezinden Üretilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni İstanbul Arel Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 18.04.2025 tarihli E-52857131-050.04-743530 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Şenlikoğlu, G., Kaya, H. (2025). Dış Ticaret İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Uygulamaları Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli ile İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2860-2879.

1. Giriş

Küresel ticaret, ülkelerin ekonomik büyümesi, refah seviyelerinin yükselmesi ve uluslararası rekabet güçlerini artırması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Son yıllarda, dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve küreselleşmenin etkileri, dış ticaret işletmelerinin iş yapış şekillerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Dijital dönüşüm, dış ticaret süreçlerini daha verimli hale getirmek, maliyetleri düşürmek, karar alma süreçlerini hızlandırmak ve küresel pazarlar ile entegrasyonu artırmak amacıyla, dış ticaret işletmelerinde giderek daha fazla uygulanmaktadır.

Dijital dönüşüm, bilgi teknolojileri ve internetin kullanımıyla işletmelerin tüm operasyonel süreçlerinde devrim niteliğinde değişiklikler yapmalarını ifade etmektedir. Dijital dönüşüm, sektörleri, iş modellerini ve müşteri deneyimlerini yeniden şekillendirmektedir. İşletmeler operasyonları kolaylaştırmak, müşteri etkileşimlerini geliştirmek ve inovasyonu teşvik etmek için dijital teknolojileri giderek daha fazla benimserken, dijital dönüşüm alanında birçok önemli trend ortaya çıkmaktadır. (Li, 2020, Mihardjo, et. al., 2019, Vaska, et. al., 2021).

Dijital dönüşüm, işletmelerin operasyonel süreçlerini, müşterilerle etkileşimlerini ve büyümeyi yönlendirme biçimlerinde devrim yaratmaktadır. Günümüzün hızla gelişen dijital ortamında, dijital dönüşümü benimseyen işletmeler değişime uyum sağlama, müşteri beklentilerini karşılama ve rekabet gücünü koruma konusunda daha iyi bir konumda bulunmaktadır (Saarikko, Westergren ve Blomquist, 2020, Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022, Zaki, 2019).

Yapay zeka, Bulut Bilişim, E-ticaret, elektronik ödeme sistemleri, büyük veri analitiği gibi dijital araçlar, dış ticaret süreçlerinin verimliliğini artırarak hem yerel hem de uluslararası ticaretin etkin hızlı ve düşük maliyetlerle yapılmasını sağlamaktadır. Bu dönüşüm, aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri, pazar paylarını artırmaları ve küresel pazarlarda sürdürülebilir başarı yakalamaları açısından da kritik bir öneme sahiptir.

Bulut bilişim, kuruluşların verileri internet üzerinden depolamasına, yönetmesine ve işlemesine olanak tanıyarak ölçeklenebilirlik, esneklik ve maliyet verimliliği sağlar. Büyük veri analitiği, kapsamlı ve karmaşık veri setlerinin incelenerek anlamlı içgörüler ile eğilimlerin ortaya çıkarılmasında ileri düzey analitik yöntemlerin kullanılmasını ifade eder (Odunaiya vd., 2024). Yapay zeka ve makine öğrenimi teknolojileri, süreçleri otomatikleştirmek, karar alma süreçlerini iyileştirmek ve müşteri deneyimlerini geliştirmek için giderek daha fazla kullanılmaktadır. Nesnelerin İnterneti (IoT), veri toplayan ve paylaşan birbirine bağlı cihaz ve sensörlerden oluşan ağı ifade eder ve kuruluşların fiziksel nesneleri uzaktan izlemesine ve kontrol etmesine olanak tanır (Karagozlu, Ajamu ve Mbombo, 2020, Tula ve diğerleri, 2024; Qi, Sun ve Hosseini, 2023, Yuniarto, 2023).

Nokia, Kodak benzeri dünya devi firmaların söz konusu dönüşümü ve süreci iyi yönetmemesi sebebiyle rakipleri karşısında geri planda kalması ve piyasada yaşadığı durum tüm insanlar tarafınca bilinmektedir (Hess vd., 2016, s. 103-119).

Dijital dönüşüm kavramına ait birçok tanım bulunmaktadır. Bu çalışmada literatürde çokça kullanılan tanımlara yer verilmiştir. Dijital kavramı en basit anlamı ile bir şeyin sayılabilir birimlere bölünmesi olarak ifade edilebilmektedir (Cramer, 2014, s.13). Dijital veriler, karar alma ve tahminleri kolay bir hale getirerek geliştirmek amacıyla dijitalleştirilmiş verilerin elde edilmesi, analiz edilmesi ve işlenmesi şeklinde ifade edilmektedir. (Schallmo vd., 2017, s.2; Bloomberg, 2018).

Dijitalleştirme analog bilgi ve verilerin dijital bilgilere dönüştürülme süreci şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle dijitalleşme, herhangi bir organizasyonun, endüstrinin ya da ülkenin dijital ya da bilgisayar teknolojilerini benimsemesi veya bu teknolojilerin kullanımını artırması anlamına gelmektedir (Brennen ve Kreiss, 2014).

Dijitalleştirme otomasyonda iş rollerini farklılaştırmak ya da işte geçen zamanı dönüştürebilmek konusunda da dijitalleşmenin bir parçası olarakta görülmektedir (Muro vd., 2017, s.21)

Dijitalleşme, dijitalleştirilen veri ve bilgilerden faydalanarak süreçleri iyi bir hale getirdiği için dijitalleşme sürecinin tanımlaması bir hayli önem arz etmektedir (Caputo vd., 2021, s. 489-501). Dijitalleşme kavramı ise

hali hazırdaki iş süreçlerini değiştirebilmek adına bilgi teknolojileri ya da dijital teknolojilerin nasıl kullanılabilecek olduğunu belirtmektedir.

Dijital dönüşüm kavramı, dijitalleşme ve dijitalleştirmeyi de kapsamına alan bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Dijital dönüşüm kavramı, günümüz çağında pek çok firma için anlaşılmayı bekleyen yeni bir olgu şeklinde düşünülüyor olsa da dijital dönüşüm için 1970'li yıllardan bugüne dek bazı tanımlama ve açıklamalar gerçekleştirilmiştir (Reis vd., 2018, s.413). Literatürde dijital dönüşüm kavramına ilişkin genel olarak kabul edilen evrensel bir tanımlama rastalanmadığından dolayı birçok çalışmada farklı tanımlar kullanılmıştır. Tablo 1'de dijital dönüşümü tanımlamaya ilişkin gerçekleştirilmiş olan araştırmalar ve bahsedilen araştırmalarda bulunan tanımlamalara yer verilmiştir.

Tablo 1. Dijital Dönüşüm Tanımlamaları

Yazar	Tarih	Dijital Dönüşüm Tanımı
Angelopoulos vd.	2023	Değişen iş dünyasındaki rekanbet gereksinimlerini karşılamak için yeni süreçler, kültürler ve müşteri deneyimleri oluşturarak veya mevcut süreçleri, kültürleri ve müşteri deneyimlerini dönüştürerek operasyonel faaliyetleri geliştirmek için dijital teknolojilerin kullanılması
Rad vd.	2022	Dijital teknolojiler arasında başlıca yapay zeka, blok zinciri, IoT, bulut bilişim, büyük veri analitiği, artırılmış gerçeklik, otomasyon, gelişmiş robotik, katkı üretimi, simülasyon ve semantik teknolojiler yer almaktadır.
Verhoef vd.	2021	Verhoef ve diğerlerine göre, dijitalleşme veri dönüşümüne odaklanırken, dijitalleşme dijital teknolojilerin kurumsal iş akışlarına entegrasyonunu vurgular.
Chernbumroong vd.	2021	Daha önemli kurumsal kazanımlar elde edebilmek, ileri teknolojilerin iş süreçleri, dijital sistemler, insan faaliyetleri ve kurumlar arasında entegre ve uyumlu bir biçimde kullanılmasına bağlıdır.
Phornlaphatrachakorn ve Na Kalasindhu	2021	Değişen iş dünyasının beklentilerini giderebilmek amacı ile, yenilikçi iş süreçleri, müşteri memnuniyeti ve deneyimleri oluşturmak ya da mevcut olanları daha etkin hale getirmek için dijital teknolojileri kullanma süreci.
Santos ve Marinho	2020	Dijital Dönüşüm, ürünlerin yeniden yapılandırılmasını ve diğer sistemlerle entegrasyonunu kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda gerçek zamanlı veri toplama olanağı sağlayarak daha etkili planlama ve operasyonel kontrol sağlar.
Aslanova ve Kulichkina	2020	Kuruluş ve kurumların, verimliliği artırmak için belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla iş süreçleri içerisinde güncel teknoloji uygulamalarını kullanması.
Peter vd.	2020	Bir kurumun yeni iş modelleri ve yeni gelir akışları içerisinde teknolojik süreçleri ve insanları kullandığı, hizmet ve ürünlere yönelik müşteri beklentilerinde meydana gelen değişiklik ve farklılıklar tarafından yönlendirilen bir tekrardan düşünme şekli.
Vial	2019	Kuruluş ve kurumların değer yaratma süreçlerini değiştirebilmek adına dijital teknolojilerden yararlanarak çevrelerinde yaşanan değişiklik ve yeniliklere yanıt verdikleri bir süreç.
Teichert	2019	Ortakların, çalışanların ve müşterilerin dijital teknolojiye yönelik beklenti ve ihtiyaçlarını giderebilmek adına ciddi ölçüde dijital ortama uyum sağlama süreci.
Güler ve Büyüközkan	2019	Küresel rekabetin değişen koşullarına uyum sağlamak, performansı köklü biçimde ileriye taşımak ve yeni değer yaratan eylemler oluşturarak müşteri deneyimini geliştirmek amacıyla dijital teknolojilerin işletme faaliyetlerine entegre edilmesidir.
Buer vd.	2018	Dijitalleşme, dijital verileri ve teknolojileri kullanarak veri yönetimini otomatikleştiren ve süreçleri optimize eden gelişmiş üretimin evriminde önemli bir itici güçtür.

Reis vd.	2018	Önemli ticari iyileştirmeler sağlamakta olan ve müşterilerin yaşamlarının bütün yönlerine etki eden yeni dijital teknolojilerin kullanımı.
Gimpel vd.	2018	İş süreçlerini değiştirebilmek, hali hazırdaki, süreçleri iyileştirebilmek, gelir yaratıcı akışları keşfedebilmek ve sürdürülebilir değer yaratabilmek adına dijital teknolojilerden yararlanırken kurumların yönetilen adaptasyonu.
Schwertner	2017	Yüksek verimlilik, daha etkin rekabet avantajı ve daha karlı getiriyle sonuçlanan yeni iş süreçleri, yazılımlar, iş modelleri ve sistemler kurmak amacıyla teknolojinin uygulanması.
Kane	2017	Kurumun büyüyen ve dijitalleşen iş dünyasında etkili bir biçimde rekabet etmesine katkıda bulunmak amacıyla dijital iş modellerininve süreçlerini benimsemesi.
Morakanyane vd.	2017	Müşteri deneyimlerinin, operasyonel süreçlerin ve iş modellerinin değer yaratmasını sağlayabilmek adına dijital becerilerden ve teknolojilerden faydalanılan evrimsel süreç.
Demirkan vd.	2016	Dijital teknolojilerin sunduğu değişim ve fırsatlardan, bunların toplum üzerindeki etkilerini de dikkate alarak stratejik ve öncelikli biçimde en yüksek düzeyde yararlanabilmek için ticari faaliyetlerin, süreçlerin, yetkinliklerin ve iş modellerinin kapsamlı ve hızlanan dönüşümüdür.
Chanias ve Hess	2016	Bir firmanın hem üretim ya da pazarlama- satış gibi birincil faaliyetlerine hem de kontrol ya da insan kaynakları gibi destek faaliyetlerine etki eden ve bilgi teknolojileri kullanımından kaynaklanan değişim süreci.
Berghaus ve Back	2016	Hem hali hazırdaki süreçleri iyileştirebilmek adına dijital teknolojilerden yararlanılmasını hem de iş modelini dönüştürebilecek dijital inovasyonun araştırılmasını kapsayan kurumda birçok düzeyde meydana gelen teknoloji kaynaklı değişiklik ve farklılıklar.
Bekkhus	2016	Firmaların teknolojisini radikal bir biçimde iyileştirebilmek adına dijital teknolojilerin kullanılması.
Piccinini vd.	2015	Müşteri deneyim ve tecrübelerini geliştirebilmek ya da yeni iş modelleri oluşturabilmek gibi büyük iş iyileştirmelerini sağlamak amacıyla dijital teknolojilerden yararlanılması.
Fitzgerald vd.	2014	Büyük iş geliştirmelerini (müşteri deneyimlerini geliştirebilmek, operasyonları kolay bir hale getirebilmek ya da yeni iş modelleri yaratabilmek gibi) mümkün kılmak için yeni dijital teknolojilerin (sosyal medya, mobil, analitik ya da yerleşik cihazlar) kullanılması.
Westerman vd	2014	Firmaların performans düzeylerini radikal biçimde iyileştirebilmek adına teknolojik yeniliklerden yararlanılması.
Solis vd.	2014	Müşteri deneyimi döngüsünün her aşamasında dijital müşterilerle daha etkili etkileşim kurabilmek amacıyla teknoloji ve iş modellerinin yeniden yapılandırılması ya da bu alanlara yeni yatırımlar yapılmasıdır.
Gemini vd.	2011	Operasyonel verimliliği etkin ve büyük ölçüde artırmak ve iş performansını iyileştirmek amacıyla dijital teknolojinin kullanılması.
Stolterman ve Fors	2004	Dijital teknolojinin ve etkilerinin insan yaşamının her alanında ortaya çıkardığı ve neden olduğu değişiklikler.
Andal-Ancion vd.	2003	Geleneksel iş süreçlerinde ve işletmelerde bilgi teknolojisinin ve teknolojisinin daha etkin ve yaygın bir şekilde uygulanması.

1.1. Dijital Dönüşüm Teknolojileri ve Fırsatları

Dijital dönüşüm, kuruluşlara müşteri deneyimlerini geliştirmeleri, operasyonel verimliliği artırmaları ve inovasyonu teşvik etmeleri için sayısız fırsat sunar. Kuruluşlar, dijital teknolojilerden ve veri analitiğinden yararlanarak müşteri davranışları hakkında değerli içgörüler elde edebilir, süreçleri düzene koyabilir ve yeni iş modelleri geliştirebilirler. (Gil-Gomez vd., 2020; Guinan, Parise ve Langowitz, 2019; Nambisan, Wright ve Feldman, 2019).

Dijital dönüşüm, kuruluşların müşteri deneyimlerini kişiselleştirmek için büyük miktarda veri toplamasını ve analiz etmesini sağlar. Kuruluşlar, müşteri tercihlerini ve davranışlarını anlayarak ürünleri, hizmetleri ve pazarlama kampanyalarını bireysel müşterilere göre uyarlayabilir. Dijital teknolojiler, kuruluşların sosyal medya, çevrimiçi incelemeler ve müşteri anketleri aracılığıyla müşterilerden gerçek zamanlı geri bildirim toplamasına olanak tanır. Bu geri bildirimler, ürünleri ve hizmetleri iyileştirmek ve müşteri endişelerini hızla gidermek için kullanılabilir. Kuruluşlar, öngörücü analitiği kullanarak müşteri eğilimlerini ve davranışlarını tahmin edebilir, böylece müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini tahmin edebilir ve bunları proaktif olarak ele alabilirler (Gupta vd., 2020, Hoyer vd., 2020, Matarazzo vd., 2021).

Dijital dönüşüm, kuruluşların veri girişi ve işleme gibi tekrarlayan görevleri otomatikleştirmesini sağlayarak manuel müdahaleye olan ihtiyacı azaltır ve verimliliği artırır. İş süreçlerini dijitalleştirerek ve entegre ederek kuruluşlar operasyonları kolaylaştırabilir, hataları azaltabilir ve üretkenliği artırabilirler. Dijital dönüşüm, kağıt tabanlı süreçleri ortadan kaldırarak, kaynak tahsisini optimize ederek ve envanter yönetimini iyileştirerek kuruluşların maliyetleri düşürmesine yardımcı olabilir (Maheshwari, 2019, Pramod, 2022, Tyagi vd., 2020).

Dijital dönüşüm, kuruluşların yapay zeka, nesnelerin interneti ve blok zinciri gibi ortaya çıkan teknolojilerden yararlanarak yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirmesini sağlar. Dijital dönüşüm, abonelik tabanlı hizmetler, dijital pazar yerleri ve diğer dijital iş modelleri aracılığıyla yeni gelir akışları açar. Dijital dönüşüm, kuruluşların ortakları, tedarikçileri ve müşterileriyle iş birliği yaparak yeni değer önerileri ve iş fırsatları yaratmalarını sağlar (Aithal, 2023; Akter vd., 2022; Chandrasekaran vd., 2019).

Sonuç olarak, dijital dönüşüm, kuruluşlara müşteri deneyimlerini geliştirme, operasyonel verimliliği artırma ve inovasyonu teşvik etme konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır. Dijital teknolojileri ve veri odaklı stratejileri benimseyen kuruluşlar, dijital çağda başarıya ulaşmak ve hızla gelişen bir iş ortamında rekabet gücünü korumak için kendilerini konumlandırabilirler.

Bununla birlikte, dijital dönüşümün dış ticaret işletmeleri tarafından kabulü ve uygulanması, işletme yöneticilerinin teknolojiye karşı olan tutumlarına ve dijital çözümleri ne ölçüde benimsemiş olmalarına bağlıdır. Bu bağlamda, "Teknoloji Kabul Modeli" (Technology Acceptance Model- TAM) gibi teorik çerçeveler, dijital dönüşüm uygulamalarının kabul edilmesi sürecinde işletmelerin karşılaştığı engelleri ve fırsatları anlamada önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Teknoloji Kabul Modeli, kullanıcıların yeni teknolojileri benimseme kararlarını etkileyen faktörleri açıklamak amacıyla geliştirilmiş bir teoridir ve bu teori, dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşüm uygulamalarının benimsenmesi ve başarıyla uygulanması açısından da büyük bir değer taşımaktadır.

Bu çalışma, işletmelerde dijital dönüşüm sistemlerini tanımlayı ve bu dönüşüm sürecinde işletmelerin dijital dönüşüm uygulamalarını ne ölçüde benimsediğini Teknoloji Kabul modeli çerçevesinde incelemekte ve analiz etmeyi hedeflemiştir.

1.2. Teknoloji Kabul Modeli

Davis tarafından 1986 yılında geliştirilmiş olan Teknoloji Kabul Modeli (TKM) bilgi ve iletişim sistemlerinin kullanıcı kabulünü modelleyebilmek amacı ile özel bir şekilde tasarlanmış olan gerekçeli eylem kuramının bir uyarlaması olarak ifade edilmektedir (Davis, 1986, s.320). TKM'ye göre herhangi bir kullanıcının belli bir sistemi kullanmaya ilişkin tutumunun, onu gerçekten kullanacak ya da kullanmayacak olduğuna yönelik anlaşılabilir olması gerekmektedir.

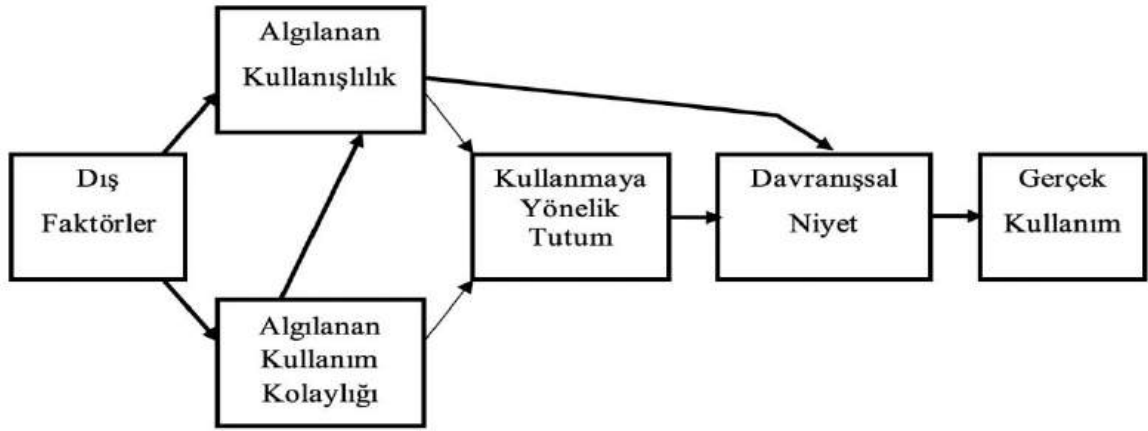
Literatürde rastlandığı üzere TKM alanında yapılan bibliyometrik analiz çalışmaları incelendiğinde birçok araştırmacının bu teoriyi farklı çalışma alanlarında oldukça yoğun bir şekilde kullanmaya devam ettiklerini göstermektedir (Hsiao ve Yang, 2011; Williams, Rana ve Dwivedi, 2012).

Meta-analizler ve çeşitli araştırmalar, bireylerin bilgi teknolojilerini kullanma konusundaki davranışsal niyetleri ile bu teknolojileri fiilen kullanma davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (Turner, Kitchenham, Brereton, Charters ve Budgen, 2010; Venkatesh ve Davis, 2000).

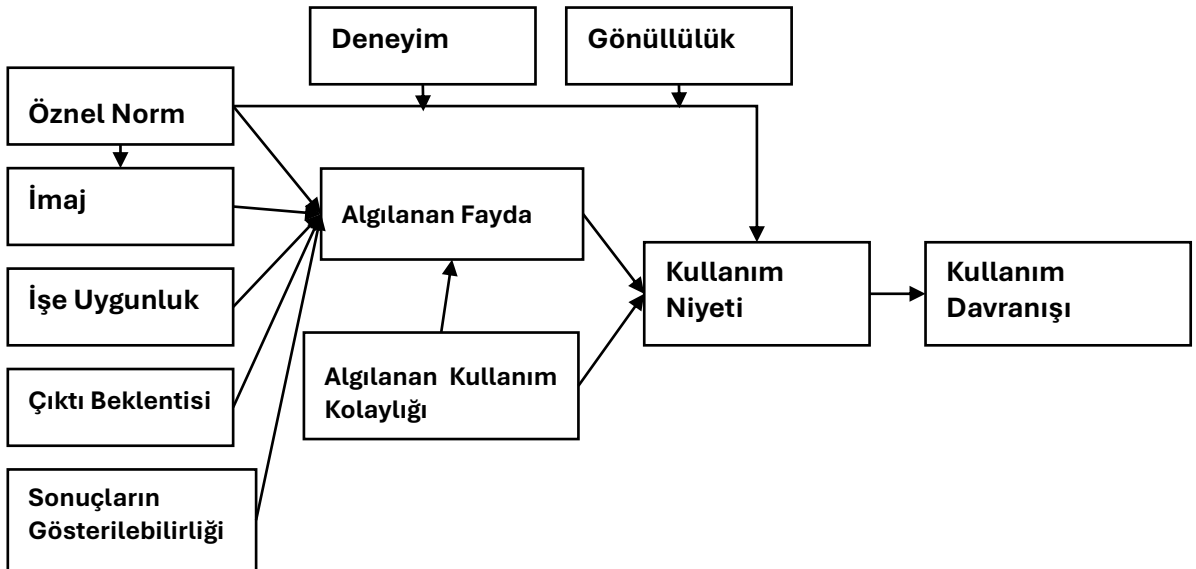
Literatürde sıklıkla kullanılan TKM, teknolojinin benimsenme mekanizmalarının araştırılmasında araştırmacılar tarafından kullanılan önemli bir analitik araçtır (Bagozzi, 1992; Venkatesh ve Davis, 2000).

Yapılan meta-analizler, TKM'nin farklı bağlamlarda ve çeşitli bilgi teknolojisi türlerinde, yeni teknolojik gelişmelerin benimsenmesini ve kullanımını açıklamada etkili bir kuramsal çerçeve sunduğunu göstermektedir (King ve He, 2006; Legris, Ingham ve Colletette, 2003; Ma ve Liu, 2004).

TKM'nin temel amacı geniş bir bilgi işlem teknolojileri ve son kullanıcı bireyler kapsamında kullanıcıların davranış ve tutumlarını analiz ederken bunun haricinde bilgisayar benimsemesinin hem kuramsal hem de karmaşık temelli belirleyicilerini ifade etmektir. TKM dış unsurların niyetler, tutumlar ve inançlar üzerinde bulunan tesirini izleyebilmek adına bir kaynak sağlamaktadır. TKM'nin benimsenebilmesi adına iki temel belirleyici unsur mevcuttur. Bahsedilen unsurlar, algılanmakta olan kullanım kolaylığı ve algılanmakta olan yarar faktörleri olarak bilinmektedir. Ayrıca algılanmakta olan kullanışlılık, kişinin bir sistemi kullanmanın performans düzeyini ne oranda iyileştirecek olduğu manasına gelmektedir. Algılanmakta olan kullanım kolaylığı, kişinin sistemi kullanabilmek adına gayret gösterdiğini düşünmesi olarak ifade edilmektedir. Davranışsal niyet faktörü ise algılanmakta olan yarar ve kullanıma ilişkin tutum aracılığı ile tespit edilmektedir (Davis vd., 1989, s.780-800). Şekil 1'de gösterilmiş olan model, Davis tarafınca geliştirilmiş teorik bir model olarak bilinmektedir.



Şekil 1. Teknoloji Kabul Modeli (Davis ve ark., 1989).



Şekil 2. Teknoloji Kabul Modeli 2 (Venkatesh ve Davis, 2000)

TKM 2'de yer alan belirleyiciler arasında öznel imaj ve normal sosyal etki grubunda değerlendirilirken, diğer belirleyicilerinse sistemin özellikleriyle alakalı olduğu görülmektedir. Bunun haricinde bahsedilen değişkenler, sosyal tesir süreçlerini de ifade etmektedir (Venkatesh ve Bala, 2008, s.39).

1.3. Teknoloji Kabul Modelinin Bileşenleri

TKM, niyetin teknoloji kullanımı konusunda önemli bir faktör olduğuna vurgu yapmaktadır. Teknoloji benimseme modeli kişilerin davranışlarına ilişkin niyetlerinin hem bireylerin tutum ve davranışları hem de algılanan yararları tarafınca belirlenmiş olduğunu ve algılanan yararın tutumları direkt olarak etkilediğini savunmaktadır. Bunun haricinde davranış ile alakalı niyetin gerçek kullanım davranış ve tutumuna yol açtığı düşünülmektedir (Lin, 2007, s.433–442).

1.4. Teknoloji Kabul Modelinin Boyutları

Bu araştırmada TKM 2’den yararlanılmıştır. Bu modelin Türkçeye uyarlanmış olan araştırmanın olması, model seçimi konusunda etki sahibi olmuştur. Model içerisinde TKM sekiz boyutta değerlendirilmiştir. Bahsedilen boyutlar, davranışsal niyet, alışkanlık, fiyat değeri, hedonik motivasyon, kolaylaştırıcı koşullar, sosyal etki, çaba beklentisi ve performans beklentisinden meydana gelmektedir. Teknoloji Kabul Modelinin boyutları şöyle sıralanabilmektedir:

Performans beklentisi-Çaba Beklentisi-Sosyal etki-Hedonik motivasyon-Alışkanlık-Davranışsal niyet-Fiyat değeri

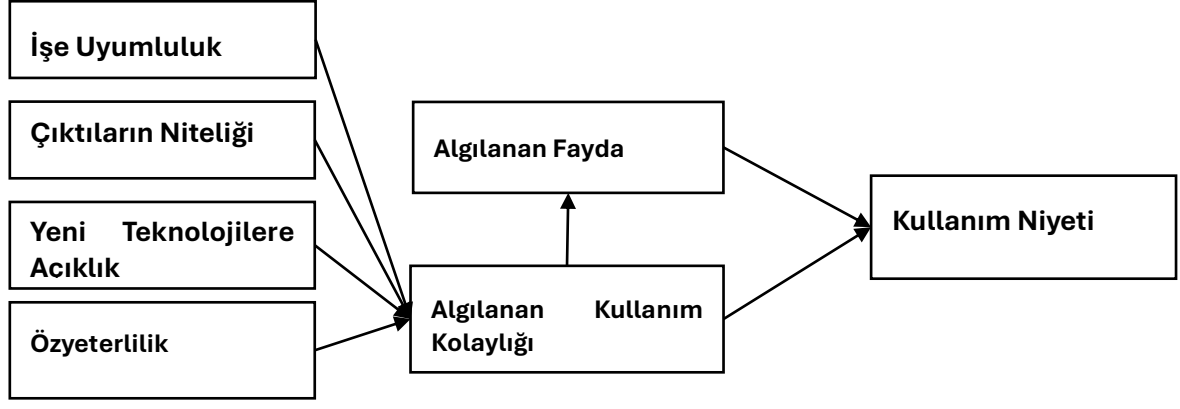
1.5. Teknoloji Kabul Modeli Kapsamında Dış Ticaret İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Uygulamalarının Kullanımı

TKM firmaların dış ticaretleri sırasında dijital Pazar yerleri ve e-ticaret platformlarının kabul görülmesi ve kullanılma sürecini analiz edebilmek adına da kullanılabilmektedir. Kullanıcı bireylerin online alışveriş gerçekleştirmeye ilişkin fayda beklentileri, kullanım kolaylığı algıları, güvenlik endişeleri ve tutumları firmalar tarafından TKM aracılığı ile incelenebilmektedir. Dış ticarete yönelik e-ticaret firmaları, TKM’den yararlanarak kullanıcı bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmekte ve kullanıcı deneyimlerini geliştirebilmek adına stratejiler oluşturabilmektedirler (Lan vd., 2010, s.1995-1999).

TKM, sağlık hizmetlerinde bulunan dijital yenilik ve farklılıkların kabul görölme ve kullanılma sürecini anlamlandırmak amacıyla da kullanılabilmektedir. Örnek olarak sağlık uygulamaları, elektronik sağlık kayıtları ve tele sağlık hizmetleri gibi teknolojik çözüm yöntemleri dış ticaret firmalarında TKM aracılığı ile değerlendirilebilmektedir. Kullanıcı bireylerin sağlık teknolojilerine ilişkin güvenlik kaygıları, kullanım kolaylığı algıları, tutumları ve sağlık hizmetlerinde bulunan yararları TKM’yle incelenebilmektedir (Tiryaki ve Gödekmerdan, 2022, s.182).

TKM, dış ticaret işletmelerinde finansal teknolojilerin kabul edilme ve kullanılma sürecini analiz edebilmek adına kullanılabilmektedir. Örnek olarak yatırım platformları, dijital bankacılık hizmetleri, mobil ödeme uygulamaları gibi finansal teknolojiler, dış ticaret işletmeleri tarafından TKM aracılığı ile değerlendirilebilmektedir. Kullanıcı bireylerin finansal teknolojilere ilişkin finansal yararları, güvenlik endişeleri, kullanım kolaylığı algıları ve tutumları TKM’yle incelenebilmektedir (Negovan vd., 2011, s.401-404).

TKM dış ticaret işletmelerinde yeni lojistik ve ulaşım teknolojilerinin kabul edilme ve kullanılma sürecini analiz edebilmek adına da kullanılabilmektedir. Örnek olarak lojistik yönetim sistemleri, akıllı şehir çözümleri ve araç paylaşım platformları gibi teknolojiler, TKM aracılığı ile değerlendirilebilmektedir. Kullanıcı bireylerin bahsedilen teknolojilere karşı ulaşım ve lojistik süreçlerinde bulunan yararları güvenlik endişeleri, kullanım kolaylığı algıları ve tutumları dış ticaret işletmeleri tarafından TKM ile incelenebilmektedir. Böylece lojistik ve ulaşım sektörü teknolojik yenilik ve değişiklikleri daha etkin olarak benimseyebilmekte ve süreçlerini optimize edebilmektedir (Martens vd., 2017, s.6). Dış ticaret üzerine yapılan daha önceki çalışmalar incelenmesi sonucunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3. Araştırma Modeli (Erdoğan (2020)'den uyarlanmıştır.)

Bu çalışmanın amacı, dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşüme yönelik uygulamaların kullanım oranlarının teknoloji kabul modeliyle incelenmesi olup, belirtilen amaç kapsamında yukarıda belirtilen literatüre uygun olarak, aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur.

- H₁: İşe uyumluluğun, algılanan kullanım kolaylığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₂: Çıktıların niteliğinin, algılanan kullanım kolaylığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₃: Yeni teknolojilere açıklığın, algılanan kullanım kolaylığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₄: Bilgisayar öz yeterliliğinin, algılanan kullanım kolaylığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₅: Algılanan kullanım kolaylığının, algılanan fayda üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₆: Algılanan faydanın, kullanım niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₇: Algılanan kullanım kolaylığının, kullanım niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₈: Algılanan kullanım kolaylığının, kullanım niyeti üzerindeki etkisinde algılanan faydanın aracılık rolü bulunmaktadır.

2. Yöntem

2.1. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Yöntem

Bu çalışmada, Teknoloji Kabul Modeli 2 (TKM 2) kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Anket sonrasında elde edilen veriler Smart-PLS 3.3 sürümü ile analiz edilmiştir. Bu uygulama, çok sayıda bileşen ve gösterge içeren modellerin değerlendirilmesine uygun olması nedeniyle tercih edilmiştir (Obeng ve Atan, 2024). Bu bağlamda, Smart-PLS, değişkenler arasındaki çoklu ve birbiriyle ilişkili bağımlı ilişkilerin eş zamanlı olarak tahmin edilmesi ve aynı anda gizli yapıların ölçülmesi nedeniyle sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir (Rouf ve Akhtaruddin, 2018). Anket uygulaması öncesinde İstanbul Arel Üniversitesi Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. Elde edilen veriler ışığında yapısal model test edilerek hipotezler sınanmıştır. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler standardize edilmiş yol katsayıları (β), t değerleri ve anlamlılık düzeyleri (p) raporlanmıştır. Bu analiz stratejisi sayesinde, TKM 2 modelinde öngörülen ilişkilerin bütüncül biçimde test edilmesi ve dijital dönüşüm uygulamalarının kullanım niyeti üzerindeki etkilerin daha güvenilir biçimde ortaya konulması amaçlanmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklem grubunu ise, İstanbul ilinde görev yapan, dış ticaret işletmelerinde dış ticaret personeli olarak çalışan 380 kişi olup 167 erkek ve 213 kadındır. Araştırmaya dahil edilen katılımcılara Dış Ticaret İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Uygulamalarının Kullanım Eğilimi Ölçeği doldurtulmuştur. Katılımcıların çalışmada kullanılan ölçeği özgür bir ortamda, herhangi bir baskı ve engelleme ya da yönlendirmeye maruz kalmadan gönüllü olarak cevaplaması sağlanmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme ile seçilmiştir. Dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşüme yönelik uygulamaların kullanım oranlarının teknoloji kabul modeliyle

incelenmesi amacıyla araştırmaya 380 kişi dahil edilmiştir. Bu sayede, araştırmaya konu olan olguyu yaşayan kişilerin deneyimlerinin yansıtılması amaçlanmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 2 bölümden oluşmaktadır. Demografik değişkenler ilk bölümü, TKM ölçeği ise ikinci bölümü oluşturmaktadır. Veriler, çevrimiçi bir anket aracılığıyla toplanmıştır.

Dış Ticaret İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Uygulamalarının Kullanım Eğilimi Ölçeği:

Araştırmada, daha önce yapılmış bilimsel bir çalışma olan; muhasebe meslek mensuplarının e-uygulamaları kullanma niyetlerini etkileyen değişkenleri belirlemek amacıyla önerilen kuramsal modele bağlı olarak Türkçeye uyarlanan Teknoloji Kabul Modeli Ölçeği kullanılmıştır. Türkçeye uyarlaması yapılan Teknoloji Kabul Modeli Ölçeği yedi alt boyuttan oluşmaktadır (Erdoğan, E. 2020).

Bunlar:

- Algılanan fayda boyutu (Madde 1, 2, 3, 4, 5)
- Algılanan kullanım kolaylığı boyutu (Madde 6, 7, 8, 9),
- İşe uyumluluk boyutu (Madde 10, 11, 12)
- Çıktıların niteliği boyutu (Madde 13, 14, 15)
- Kullanma niyeti boyutu (Madde 16, 17, 18, 19, 20)
- Bilgisayar öz yeterliği boyutu (Madde 21, 22, 23, 24)
- Yeni teknolojilere açıklık boyutu (Madde 25, 26, 27)

Demografik bilgiler ve dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşüm uygulamalarının kullanım eğilimine yönelik hazırlanan ölçek toplam 32 sorudan oluşmaktadır. Tüm sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

3. Bulgular

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	213	56,1
	Erkek	167	43,9
Yaş	18-25 arası	78	20,5
	26-35 arası	108	28,4
	36-45 arası	115	30,3
	46-55 arası	62	16,3
	56 ve üzeri	17	4,5
Medeni Durum	Evli	238	62,6
	Bekar	142	37,4
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	74	19,5
	Ön lisans	83	21,8
	Lisans	178	46,8
	Lisansüstü	45	11,8
Gelir Durumu	17.500- 24.000 TL	133	35,0
	24.001- 31.500 TL	58	15,3
	31.501- 39.000 TL	60	15,8
	39.001- 46.000 TL	55	14,5
	46.501- 54.000 TL	33	8,7
	54.001- 61.500 TL	7	1,8
	61.501- 69.000 TL	6	1,6
	69.001 TL ve üzeri	28	7,4

Katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımı incelendiğinde 167 kişi erkek iken, 213 kişi kadındır. Yaş aralığına bakıldığında katılımcıların 78'i 18-25 yaş aralığında iken, 108 kişi 26-35 yaş, 115 kişi 36-45 yaş, 62 kişi 46-55 yaş ve 17 kişi 56 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcılardan 238 kişi evli iken, 142 kişi ise bekdir. 74 kişi ortaöğretim, 83 kişi ön lisans, 178 kişi lisans ve 45 kişi lisansüstü eğitim düzeyindedir. Gelir durumu incelendiğinde, 133 kişi 17.500- 24.000 TL, 58 kişi 24.001- 31.500 TL, 60 kişi 31.501- 39.000 TL, 55 kişi 39.001- 46.000 TL, 33 kişi 46.501- 54.000 TL, 7 kişi 54.001- 61.500 TL, 6 kişi 61.501- 69.000 TL ve 28 kişi 69.001 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir.

Bu çalışmada geliştirilen yapısal eşitlik modeli, PLS-SEM analizleriyle test edilmiştir. Öncelikle ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Bu açıdan faktör yük değerleri, Cronbach's Alpha, rho_A, Bileşik Güvenirlilik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerleri ve Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Faktör yükleme değerleri, güvenilirlik ve geçerlilik.

Değişken	Faktör Yük Değeri	Oratalama	Standart Hata	Basıklık	Çarpıklık	VIF
Algılanan Fayda						
Cronbach's Alpha= 0.905, rho_A=0.906, CR=0.930, AVE=0.725						
Afayda1	0.851	1.518	0.697	6.329	1.919	2.641
Afayda2	0.877	1.576	0.720	6.093	1.858	2.997
Afayda3	0.833	1.653	0.765	4.082	1.604	2.231
Afayda4	0.848	1.616	0.736	4.312	1.622	2.411
Afayda5	0.847	1.695	0.786	4.093	1.578	2.423
Algılanan Kullanım Kolaylığı						
Cronbach's Alpha= 0.828, rho_A=0.846, CR=0.885, AVE=0.658						
KulKol1	0.823	1.982	0.854	0.725	0.800	1.775
KulKol2	0.731	2.250	0.996	-0.373	0.508	1.609
KulKol3	0.845	2.079	0.876	0.979	0.883	2.021
KulKol4	0.842	1.861	0.771	2.230	1.077	1.854
İşe Uyumluluk						
Cronbach's Alpha= 0.819, rho_A=0.823, CR=0.892, AVE=0.734						
Iuyum1	0.844	1.853	0.876	2.000	1.258	1.730
Iuyum2	0.862	2.113	0.979	0.082	0.768	2.000
Iuyum3	0.864	1.955	0.837	1.221	0.950	1.817
Çıktıların Niteliği						
Cronbach's Alpha= 0.830, rho_A=0.837, CR=0.898, AVE=0.746						
Nit1	0.865	1.905	0.815	1.110	0.907	1.973
Nit2	0.882	1.968	0.804	0.878	0.759	1.950
Nit3	0.843	1.863	0.832	2.235	1.170	1.809
Kullanma Niyeti						
Cronbach's Alpha= 0.871, rho_A=0.875, CR=0.907, AVE=0.661						
KulNit1	0.841	1.734	0.751	3.773	1.417	2.261
KulNit2	0.841	1.774	0.751	3.654	1.371	2.381
KulNit3	0.857	1.782	0.755	3.206	1.269	2.453
KulNit4	0.795	1.774	0.758	3.314	1.313	1.949
KulNit5	0.725	1.803	0.795	2.214	1.189	1.535
Bilgisayar Öz Yeterliği						
Cronbach's Alpha= 0.836, rho_A=0.841, CR=0.890, AVE=0.670						

Ozyet1	0.837	1.879	0.821	1.660	1.028	1.828
Ozyet2	0.790	2.003	0.832	0.502	0.683	1.666
Ozyet3	0.805	1.918	0.815	1.771	1.029	1.774
Ozyet4	0.840	1.918	0.828	1.154	0.908	2.072

Yeni Teknolojilere Açıklık

Cronbach's Alpha= 0.689, rho_A=0.689, CR=0.828, AVE=0.617

Aciklik1	0.822	1.887	0.865	1.676	1.177	1.558
Aciklik2	0.747	2.124	0.986	0.360	0.842	1.196
Aciklik3	0.787	2.008	0.860	0.025	0.508	1.504

CR= Composite Reliability, AVE= Average Variance Extracted

Tüm ölçekler CR > 0.70 ve AVE > 0.50 koşullarını sağlamakta, yani yapısal geçerlilik yeterli düzeydedir. Cronbach's Alpha değerleri genel olarak yeterli ve yüksek, yalnızca "Yeni Teknolojilere Açıklık" ölçeğinde sınırda bir değer gözlenmiştir. Tablo 3'te her ne kadar Basıklık ve Çarpıklık değerleri paylaşılmış olsa da Smart-PLS programı için normallik değerlerine ihtiyaç duyulmamaktadır. Ancak bazı ölçeklerde pozitif çarpıklık gözlenmiştir. VIF değerleri 5'in altında olduğundan çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

Değişkenler ile ilgili farklılığı belirlemek için Fornell-Larcker kriteri ile ayrışım geçerliliğinin analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrışım geçerliliğine ilişkin değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Fornell–Larcker Kriteri ve Heterotrait–Monotrait Oranı (HTMT) değerleri.

	Fornell-Larcker Criterion						
	1	2	3	4	5	6	7
Algılanan fayda	0.852						
Algılanan kullanım kolaylığı	0.628	0.811					
Bilgisayar öz yeterliği	0.588	0.688	0.818				
İşe uyumluluk	0.591	0.649	0.640	0.857			
Kullanma niyeti	0.669	0.642	0.758	0.702	0.813		
Yeni teknolojilere açıklık	0.530	0.543	0.748	0.634	0.680	0.786	
Çıktıların niteliği	0.604	0.691	0.651	0.757	0.725	0.586	0.864

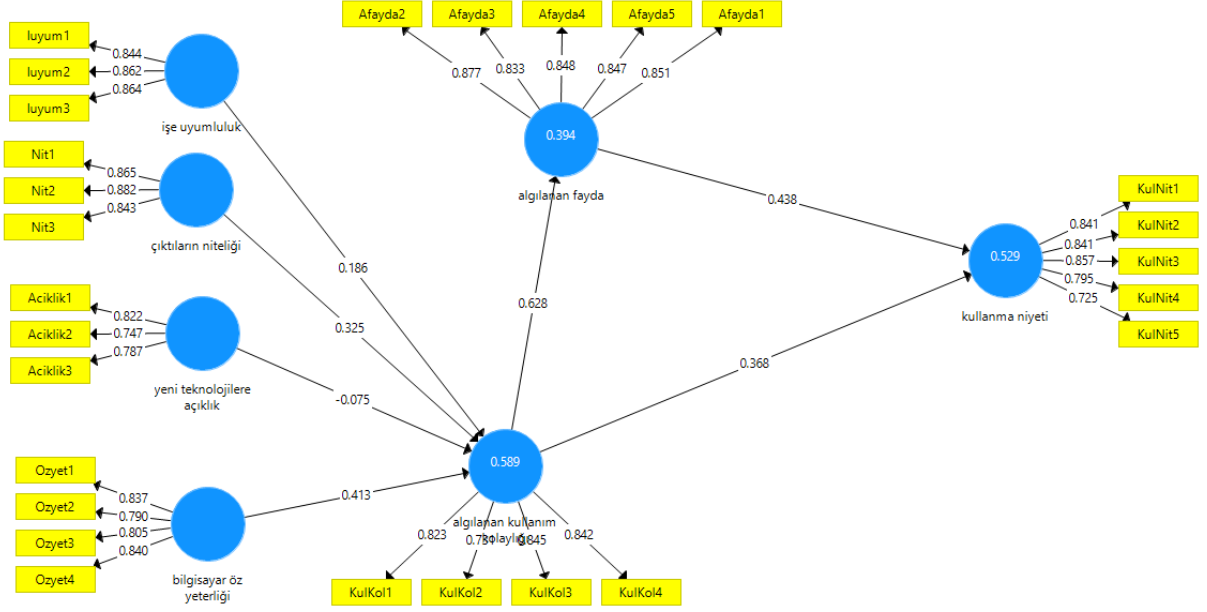
Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliliği analizinde, her bir yapının AVE'sinin karekökü, o yapının diğer yapılarla olan korelasyon değerlerinden büyüktür. Bu durum, ölçekler arasında ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981). Örneğin, "Kullanma Niyeti"nin AVE'sinin karekökü 0.813 olup, diğer yapılarla olan korelasyonlar bu değerinin altındadır. Benzer şekilde, tüm yapılar için bu koşul sağlanmıştır. Ayrıca modelin anlamlılığının açıklanması için uyum iyiliği değerlerinin de incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 5. Uyum İyiliği Değerleri.

	Model Fit	
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.063	0.117
d_ULS	1.481	5.174
d_G	0.677	0.847
Chi-Square	1.484.907	1.680.148
NFI	0.809	0.763

Tablo 5'te yer alan modelin uyum indeksleri incelendiğinde, SRMR=0.063 ve NFI=0.809 ile iyi uyum düzeyine işaret etmektedir. Elde edilen değerler, örneklem sayısı ve soru sayısı ile orantılı olarak literatürde uyumlu bir durumu göstermektedir. Bu açıdan yapısal eşitlik modellemesi yapılması için her hangi bir sorun

olmadığından testlere geçilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile hipotez testine ait görsel Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Hipotez Testi

Hipotez testlerine ait detaylı bilgiler Tablo 6'da paylaşılmaktadır.

Tablo 6. Hipotez Testi Sonuçları.

Değişkenler	β	Standart Hata	t-Value	p	Hipotez
İşe uyumluluk -> algılanan kullanım kolaylığı	0.186	0.067	2.777	0.006	H1 Kabul
Çıktıların niteliği -> algılanan kullanım kolaylığı	0.325	0.074	4.385	0.000	H2 Kabul
Yeni teknolojilere açıklık -> algılanan kullanım kolaylığı	-0.075	0.066	1.126	0.260	H3 Ret
Bilgisayar öz yeterliği -> algılanan kullanım kolaylığı	0.413	0.067	6.131	0.000	H4 Kabul
Algılanan kullanım kolaylığı -> algılanan fayda	0.628	0.044	14.282	0.000	H5 Kabul
Algılanan fayda -> kullanma niyeti	0.438	0.067	6.541	0.000	H6 Kabul
Algılanan kullanım kolaylığı -> kullanma niyeti	0.368	0.047	7.758	0.000	H7 Kabul
Algılanan kullanım kolaylığı -> algılanan fayda -> kullanma niyeti	0.275	0.051	5.374	0.000	H8 Kabul

Yapısal model sonuçları incelendiğinde, işe uyumluluğun algılanan kullanım kolaylığı üzerinde ($\beta=0.186$, $p=0.006$) düşük düzeyde ve anlamlı etkisi belirlenmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Çıktıların niteliğinin algılanan kullanım kolaylığı üzerinde ($\beta=0.325$, $p<0.001$) orta düzeyde ve anlamlı etkisi belirlenmiş, H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Yeni teknolojilere açıklığın algılanan kullanım kolaylığı üzerinde ($\beta = -0.075$) etkisinin olmadığı belirlenmiş, H₃ hipotezi ret edilmiştir. Bu sonuç, beklenenin aksine teknolojiye açık bireylerin sistemin kullanım kolaylığına dair daha eleştirel olabileceğini düşündürülebilir. Bilgisayar öz yeterliğinin kullanım kolaylığı üzerinde ($\beta=0.413$, $p<0.001$) orta düzeyde ve anlamlı etkisi belirlenmiş, H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan kullanım kolaylığının algılanan fayda üzerinde ($\beta=0.628$, $p<0.001$) yüksek düzeyde ve anlamlı etkisi belirlenmiş, H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan faydanın kullanma niyeti üzerinde ($\beta=0.438$, $p<0.001$) orta düzeyde ve anlamlı etkisi belirlenmiş, H₆ hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan kullanım kolaylığının kullanma niyeti üzerinde ($\beta=0.368$, $p<0.001$) orta düzeyde ve anlamlı etkisi belirlenmiş, H₇ hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan kullanım kolaylığının, kullanım niyeti üzerindeki etkisinde algılanan faydanın aracılık rolünün ($\beta=0.275$, $p<0.001$) düşük düzeyde ve anlamlı etkisi belirlenmiş, H₈ hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde yaygın olarak yapılan analizlerin kalitesini ölçmek amacıyla R^2 ve Q^2 testlerine başvurulmaktadır. İlgili testlere ilişkin detaylar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. R^2 ve Q^2 Testleri.

Değişkenler	R^2	R^2 Adj.	Q^2
Algılanan fayda	0.394	0.392	0.280
Algılanan kullanım kolaylığı	0.589	0.585	0.376
Kullanma niyeti	0.529	0.526	0.343

Tablo 7 incelendiğinde R^2 değerini, n 0.25’in üzerinde olması ve Q^2 değerinin sıfırdan farklı değer alması yapılan testin anlamlı ve istenilen değerleri göstermesi açısından önemli bir göstergedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşüm uygulamalarının benimsenmesini Teknoloji Kabul Modeli 2 (TKM2) çerçevesinde incelemiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) sonuçları, modelin dış ticaret bağlamında geçerli ve güvenilir bir açıklama gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, algılanan fayda ($\beta=0.438$, $p<0.001$) ve algılanan kullanım kolaylığı ($\beta=0.368$, $p<0.001$) dijital dönüşüm teknolojilerini kullanma niyeti üzerinde en güçlü belirleyiciler olmuştur. Bu sonuç, Davis’in (1989) geliştirdiği orijinal TAM modeli ile Venkatesh ve Davis’in (2000) TKM2 çalışmalarını desteklemektedir. Ayrıca King ve He’nin (2006) meta-analizinde de benzer şekilde algılanan fayda ve kullanım kolaylığının teknoloji kabulünde kritik rol oynadığı vurgulanmaktadır. Sağlık alanında yapılan araştırmalar (Holden & Karsh, 2010) da bu sonucu teyit etmiş, dijital sağlık teknolojilerinin kullanımında algılanan faydanın en önemli belirleyici olduğunu göstermiştir. Sınıf öğretmenlerinin teknoloji kabullerine yönelik Teknoloji Kabul Modeli kullanılarak yapılan bir çalışmada, Algılanan Fayda ve Algılanan Kullanım Kolaylığı değişkenlerinin, tutum üzerindeki istatistiksel olarak olumlu yöndeki etkisi çalışmamızla aynı yöndedir (Turan, B., & Haşit, G. (2014).

Araştırmada, algılanan kullanım kolaylığının algılanan fayda üzerindeki etkisinin yüksek olduğu ($\beta=0.628$, $p<0.001$) bulunmuştur. Bu bulgu, teknoloji kullanımında kolaylığın algılanan faydayı artırdığına dair daha önceki çalışmaları (King & He, 2006; Venkatesh & Bala, 2008) doğrulamaktadır. Eğitim teknolojilerinde yapılan araştırmalar (Teo, 2011) da benzer şekilde, kullanım kolaylığının öğrencilerin öğrenme sistemlerini faydalı görmelerini artırdığını ortaya koymuştur.

Bilgisayar öz yeterliği, hem kullanım kolaylığı ($\beta=0.413$, $p<0.001$) hem de kullanım niyeti ($\beta=0.324$, $p<0.001$) üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Bu sonuç, Igbaria ve Iivari (1995) ile Venkatesh ve Bala’nın (2008) bulgularıyla örtüşmektedir. Ayrıca, eğitim alanında yapılan çalışmalarda (Teo, 2011) da öz yeterliliğin yüksek olduğu bireylerin teknolojiyi daha kolay benimsediği ortaya konmuştur. Bu bulgu, dış ticaret işletmelerinde dijitalleşme süreçlerinde eğitim ve yetkinlik geliştirme programlarının önemini göstermektedir.

Çıktıların niteliği faktörünün hem kullanım kolaylığı ($\beta=0.325$, $p<0.001$) hem de kullanım niyeti ($\beta=0.250$, $p<0.001$) üzerinde anlamlı etkiler yaratması, dijital dönüşüm uygulamalarının performans beklentileriyle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, DeLone ve McLean’in (2003) bilgi sistemleri başarı modeli ile paralellik göstermektedir; zira bilgi, sistem ve hizmet kalitesinin kullanıcı tatminini artırarak benimsemeyi kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada (Pikkarainen vd., 2004) da internet bankacılığı hizmetlerinde kalite unsurlarının benimseme niyetini artırdığı rapor edilmiştir.

İşe uyumluluk faktörünün hem kullanım kolaylığı ($\beta=0.186$, $p=0.006$) hem de kullanım niyeti ($\beta=0.130$, $p<0.05$) üzerinde anlamlı etkiler yaratması, iş süreçleriyle entegre olan dijital çözümlerin daha hızlı kabul gördüğünü göstermektedir. Bu bulgu, Goodhue ve Thompson’un (1995) Task-Technology Fit (TTF) modelindeki vurguyla örtüşmektedir. E-ticaret bağlamında yapılan araştırmalarda (Zhou, Lu & Wang, 2010) da iş süreçlerine uygun teknolojilerin kullanıcılar tarafından daha kolay kabul gördüğü tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, yeniliğe açıklık değişkeninin kullanım kolaylığı üzerinde anlamlı çıkmaması ($\beta=-0.075$, $p>0.05$), literatürdeki bazı çalışmalarla (ör. Martins, Oliveira & Popovič, 2014) çelişmektedir. Bu farklılık, dış ticaret sektöründe çalışanların yeniliği benimsemekten çok doğrudan faydaya ve pratik kullanıma odaklandığını göstermektedir. Ancak aynı değişkenin kullanım niyeti üzerinde olumlu bir etkisinin

bulunması ($\beta=0.121$, $p<0.05$), yeniliğe açık bireylerin genel kabul eğilimlerini artırdığını düşündürmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi çerçevesinde, Türkiye'nin yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip olması, çalışanların yeni teknolojilere karşı temkinli yaklaşımlarını açıklayabilir.

Modelin açıklayıcılık düzeyine bakıldığında, kullanım niyetinin $R^2=0.529$, algılanan faydanın $R^2=0.394$ ve algılanan kullanım kolaylığının $R^2=0.589$ olduğu görülmektedir. Hair vd. (2019)'a göre, R^2 değerleri 0.25'in üzerinde olduğunda orta düzeyde, 0.50'nin üzerinde olduğunda ise güçlü açıklayıcılık düzeyine işaret etmektedir. Bu bağlamda model orta-yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahiptir. Ayrıca Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük çıkması (kullanım niyeti için $Q^2=0.343$), modelin öngörü gücünün tatmin edici olduğunu göstermektedir.

Demografik farklılıklar açısından bakıldığında, cinsiyet, yaş ve gelir düzeyi kullanım niyetinde farklılık yaratırken; eğitim ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Özellikle kadın katılımcıların dijital dönüşüm uygulamalarına yönelik kullanım niyetinin erkeklerden daha yüksek olması, Gefen ve Straub'un (1997) çalışmalarındaki cinsiyet farklılıklarını kısmen destekler niteliktedir. Ancak bazı çalışmalarda (ör. Venkatesh vd., 2003) erkeklerin teknolojiye daha yatkın olduğu rapor edilmiştir. Bu farklılık, sektörün dinamiklerinden ve kültürel bağlamdan kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, 56 yaş ve üzeri katılımcıların daha yüksek kullanım niyetine sahip olması, Çelik'in (2023) Türkiye örneğindeki çalışmasıyla çelişmektedir. Bu durum, ileri yaş gruplarının dış ticarete deneyim ve fayda odaklı bir yaklaşımla teknolojiyi benimseme eğiliminde olabileceğini göstermektedir.

Alternatif modellerle kıyaslandığında, UTAUT modeli (Venkatesh vd., 2003) performans beklentisi, çaba beklentisi, sosyal etki ve kolaylaştırıcı koşulları ön plana çıkarırken, bu çalışmada özellikle performans beklentisine denk gelen algılanan fayda faktörünün güçlü etkisi dikkat çekmektedir. Ayrıca Rogers'ın (2003) Yeniliklerin Yayılımı Teorisi yenilikçilerin teknoloji kabulünde kritik rol oynadığını vurgularken, bu çalışmada yeniliğe açıklığın düşük etkisi farklı bir bağlamsal dinamiğe işaret etmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşüm teknolojilerinin benimsenmesinde algılanan fayda, kullanım kolaylığı, çıktı kalitesi, bilgisayar öz yeterliği ve işe uyumluluk gibi faktörlerin kritik rol oynadığını göstermektedir. Yeniliğe açıklık faktörünün sınırlı etkisi, bu sektörde teknoloji kabulünün daha çok işlevsellik ve pratik yarara bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, TAM ve TKM2 modellerinin temel varsayımlarını doğrularken, dış ticaret bağlamında bazı özgün katkılar da sunmaktadır. Özellikle demografik değişkenlerin etkisi, cinsiyet farklılıkları ve yaşa bağlı kabul eğilimleri, gelecek araştırmalar için yeni tartışma alanları yaratmaktadır.

4.1 Yönetimsel Öneriler ve Gelecek Araştırmalar

Araştırma sonuçları, dış ticaret işletmelerinde dijital dönüşüm uygulamalarının benimsenmesinde algılanan fayda, kullanım kolaylığı, çıktıların niteliği, bilgisayar öz yeterliği ve işe uyumluluk gibi faktörlerin kritik olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle, yöneticilere ve politika yapıcılara yönelik çeşitli öneriler geliştirilebilir.

Yönetimsel Öneriler:

1. Eğitim ve Yetkinlik Geliştirme: Çalışanların bilgisayar öz yeterliğini artırmak amacıyla düzenli dijital beceri eğitimleri verilmelidir. Bu tür eğitimler, dijital teknolojilerin daha kolay benimsenmesini sağlayacaktır.
2. İş Süreçleri ile Uyum: Dijital dönüşüm projeleri tasarlanırken mevcut iş süreçleriyle uyum gözetilmelidir. İşlevsellik ve süreç entegrasyonu, çalışanların kabulünü hızlandıracaktır.
3. Çıktı Kalitesine Odaklanma: Dijital uygulamaların performans ve çıktı kalitesini artıracak çözümler sunması, kullanıcı tatminini yükseltecek ve benimsenme sürecini hızlandıracaktır.
4. Cinsiyet ve Yaş Gruplarına Özel Stratejiler: Bulgular, kadın çalışanların ve ileri yaş grubundaki bireylerin dijital uygulamalara daha açık olduğunu göstermektedir. Bu nedenle farklı demografik gruplara uygun stratejiler geliştirilmeli, kapsayıcı dönüşüm politikaları benimsenmelidir.
5. Yenilik ve Risk Yönetimi: Yeniliğe açıklık faktörünün zayıf bulunması, işletmelerin yenilikçi çözümleri risk azaltıcı stratejilerle desteklemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler:

1. Çalışmada güvenlik algısı, risk algısı ve maliyet unsurları modele dahil edilmemiştir. Gelecek araştırmalar bu değişkenleri kapsayarak modelin açıklayıcılığını artırabilir.
2. Örneklem yalnızca İstanbul'daki dış ticaret işletmelerinden seçilmiştir. Farklı bölgelerde veya farklı ülkelerde yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar, kültürel ve sektörel farklılıkların etkisini ortaya koyabilir.
3. Nitel yöntemler (örneğin derinlemesine mülakatlar, odak grup çalışmaları) kullanılarak çalışanların dijital dönüşüm algıları daha detaylı incelenebilir.
4. Boylamsal çalışmalarla (longitudinal research) dijital dönüşüm teknolojilerinin kabul süreci zaman içerisindeki değişimleriyle birlikte analiz edilebilir.
5. Farklı teorik modeller (örn. UTAUT, Diffusion of Innovations) ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, teknoloji kabulüne ilişkin daha geniş bir perspektif sağlayabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma dış ticaret işletmeleri için dijital dönüşümün besimsenmesinde yol gösterici bulgular sunarken, yöneticilere stratejik öneriler getirmekte ve gelecek akademik çalışmalara yönelik yeni araştırma alanlarını işaret etmektedir.

Kaynaklar

- Akram, W. & Kumar, R. (2017). A Study on the Role and Applications of Augmented Reality in Tourism: Its Challenges and Future Prospects. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 8(8), 168-172.
- Angelopoulos, S., Bendoly, E., Fransoo, J., Hoberg, K., Ou, C., & Tenhiälä, A. (2023). Digital transformation in operations management: Fundamental change through agency reversal. *Journal of Operations Management*, 69(6), 876–889. <https://doi.org/10.1002/joom.1271>
- Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). The Digital Transformation of Traditional Business. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34.
- Aithal, P. S. (2023). How to Create Business Value Through Technological Innovations Using ICCT Underlying Technologies. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 7(2), 232-292.
- Akter, S., Michael, K., Uddin, M. R., McCarthy, G., & Rahman, M. (2022). Transforming business using digital innovations: The application of AI, blockchain, cloud and data analytics. *Annals of Operations Research*, 1-33.
- Aslanova, I. V. & Kulichkina, A. I. (2020). Digital Maturity: Definition And Model. In the *2nd International Scientific and Practical Conference 'Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth'*, 443-449.
- Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178–204.
- Bekkkhus, R. (2016). *Do KPIs used by CIOs decelerate digital business transformation? The case of ITIL*, Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)
- Berghaus, S. & Back, A. (2016). *Stages in Digital Business Transformation: Results Of An Empirical Maturity Study*. Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) Proceedings.
- Bloomberg, J. (2018), Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril, recieved from <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitizationdigitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-yourperil/#3f4222a72f2c> (Erişim Tarihi: 26.02.2025)

- Brennen, S. and Kreiss, D. (2014), Digitalization and Digitization, Retrieved from <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
- Buer, S.-V., Strandhagen, J. O. & Chan, F. T. S. (2018). The link between Industry 4.0 and lean manufacturing: Mapping current research and establishing a research agenda. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2924–2940.
- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabic, M. (2021). *Digitalization And Business Models: Where Are We Going? A Science Map Of The Field*. *Journal of Business Research*, 123, 489-501.
- Chanias, S. & Hess, T. (2016). How Digital Are We? Maturity Models For The Assessment Of A Company's Status In The Digital Transformation. *Management Report/ Institute for Information Systems and New Media*, (2), 1-14.
- Chandrasekaran, N., Somanah, R., Rughoo, D., Dreepaul, R. K., Cunden, T. S. M., & Demkah, M. (2019). Digital transformation from leveraging blockchain technology, artificial intelligence, machine learning and deep learning. In *Information Systems Design and Intelligent Applications: Proceedings of Fifth International Conference INDIA 2018 Volume 2* (pp. 271-283). Springer Singapore.
- Chernbumroong, S., Sureephong, P. & Janchai, W., (2021). The Conceptual Model of Digital Transformation for Small and Medium Enterprises in Thailand, *The 6th International Conference on Digital Arts, Media and Technology (DAMT) and 4th ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (NCON)*, 336-339.
- Cramer, F. (2014). What is 'Post-Digital'? *A Peer-Reviewed Journal About*, 3(1), 11-24.
- Çelik, A. (2023). Dijitalleşme ve teknoloji kabulü: Türkiye örneği. *Journal of Business Research*, 15(2), 45–60.
- Çelik, U. (2023). *Finansal Okuryazarlığın Finansal Teknoloji Kullanımına Etkisinin Teknoloji Kabul Modeli Açısından Değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Davis, F.D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results*. Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F.D., Bagozzi, R. & Warshaw, P., (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models, *Management Science*: 35(8), 982-1003.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C. & Welser, J. J. (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. *IT Professional*, 18(6), 14-18. DOI: 10.1109/MITP.2016.115
- Erdoğan, E. (2020). Dijital Muhasebe Uygulamaları Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli İle İncelenmesi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative, *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (1997). Gender differences in the perception and use of e-mail: An extension to the technology acceptance model. *MIS Quarterly*, 21(4), 389–400.
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213–236.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750.

- Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M. & Faisst, U. (2018). Structuring Digital Transformation: A Framework Of Action Fields And Its Application At ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 19(1), 31-54.
- Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.
- Gupta, S., Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. (2020). Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 26-43.
- Güler, M. & Büyüközkan, G. (2019). Analysis of Digital Transformation Strategies With An Integrated Fuzzy AHP-Axiomatic Design Methodology. *IFAC PapersOnLine*, 52(13), 1186-1191.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hess, T., Matt, C., Wiesbock, F., ve Benlian, A. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy, *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103-119.
- Holden, R. J., & Karsh, B. T. (2010). The Technology Acceptance Model: Its past and its future in health care. *Journal of Biomedical Informatics*, 43(1), 159-172.
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of interactive marketing*, 51(1), 57-71.
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Tu, Y. L. (2009). The Influence of the Transformational Leadership and Organizational Learning on Organizational Innovation for Electrical and Electronic Cluster of Vocational High School Teachers: a Taiwanese Perspective. *Proceedings of 2009 International Conference on Social Science and Humanities*, pp. 146-150. Singapore, 9-11 October, 2009.
- Igbaria, M., & Iivari, J. (1995). The effects of self-efficacy on computer usage. *Omega*, 23(6), 587-605.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). "Achieving Digital Maturity". *MIT Sloan Management Review, Research Report*. Deloitte University Press.
- Karagozlu, D., Ajamu, J., & Mbombo, A. B. (2020). Adaptation and effects of cloud computing on small businesses. *Brain. Broad research in artificial intelligence and neuroscience*, 11(4), 149-167.
- King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & Management*, 43(6), 740-755
- Legrís, P., Ingham, J. and Collerette, P. (2003) Why Do People Use Information Technology? A Critical Review of the Technology Acceptance Model. *Information & Management*, 40, 191-204.
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.
- Ma, Q. and Liu, L. (2004) The Technology Acceptance Model: A Meta-Analysis of Empirical Findings. *Journal of Organizational and End User Computing*, 16, 59-72.
- Martens, M., Roll, O., & Elliott, R. (2017). Testing The Technology Readiness And Acceptance Model For Mobile Payments Across Germany And South Africa. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(06), 1750033.
- Martins, C., Oliveira, T., & Popovič, A. (2014). Understanding the Internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. *International Journal of Information Management*, 34(1), 1-13.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Maheshwari, A. (2019). *Digital transformation: Building intelligent enterprises*. John Wiley & Sons.

- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Morakanyane, R., Grace, A. A. and O'reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation İn Business Organizations: A Systematic Review Of Literature. *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)*
- Muro, M., Liu, S. Whiton, J. & Kulkarni S. (2017), Digitalization and The American Workforce, P:7, Retrieved from https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2017/11/mpp_2017nov15_digitalization_full_report.pdf (Erişim Tarihi: 26.02.2025).
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research policy*, 48(8), 103773.
- Negovan, A. M., Hurbean, L., & Danaiaata, D. (2011). Using Technology Acceptance Model For Managing It Changes In Universities. In *7th International Conference on Management of Technological Changes, Management of Technological Changes, Book 2*, 401-404.
- Obeng, H. A., & Atan, T. (2024). Understanding turnover intentions: The interplay of organizational politics, employee resilience, and person-job fit in Ghana's healthcare sector. *Sustainability*, 16(22), 9980.
- Odunaiya O. G., Nwankwo E. E., Okoye C.C., and Uzundu C. S. (2024). Behavioral economics and consumer protection in the U.S.: A review: Understanding how psychological factors shape consumer policies and regulations. *International Journal of* <https://doi.org/10.30574/ijstra.2024.11.1.0274>
- Peter, M. K., Kraft, C. & Lindeque, J. (2020). Strategic Action Fields Of Digital Transformation: An Exploration Of The Strategic Action Fields Of Swiss Smes And Large Enterprises, *Journal of Strategy And Management*, 13(1), 160-180. DOI: 10.1108/JSMA-05-2019-0070.
- Phornlaphatrachakorn, K. & Kalasindhu, K.N. (2021). Digital Accounting, Financial Reporting Quality And Digital Transformation: Evidence From Thai Listed Firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8, 409-419. DOI: 10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO8.0409
- Piccinini, E., Gregory, R. W. & Kolbe, L.M. (2015). Changes in the Producerconsumer Relationship-Towards Digital Transformation, *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)*, 1634-1647.
- Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto, H., & Pahnla, S. (2004). Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model. *Internet Research*, 14(3), 224–235.
- Pramod, D. (2022). Robotic process automation for industry: adoption status, benefits, challenges and research agenda. *Benchmarking: an international journal*, 29(5), 1562-1586.
- Rouf, M. A., & Akhtaruddin, M. (2018). Factors affecting the voluntary disclosure: A study by using smart PLS-SEM approach. *International Journal of Law and Management*, 60(6), 1498–1508.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review And Guidelines For Future Research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, 1(6), 411-421.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Qi, W., Sun, M., & Hosseini, S. R. A. (2023). Facilitating big-data management in modern business and organizations using cloud computing: a comprehensive study. *Journal of Management & Organization*, 29(4), 697-723.
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839.
- Santos, R. C., & Martinho, J. L. (2020). An Industry 4.0 maturity model proposal. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 1023–1043.

- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital Transformation of Business Models – Best Practice, Enablers and RoadMap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1-17.
- Schwertner, K. (2017). “Digital Transformation of Business”. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. DOI: 10.15547/tjs.2017.s.01.065
- Solis, B., Li, C. & Szymanski, J. (2014). The 2014 State of Digital Transformation. *Altimeter Group*, 1(1), 1-33.
- Stolterman, E. & Fors, A.C. (2004). Information Technology And The Good Life. *Information Systems Research*, 687-692.
- Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review Of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673-1687. DOI: 10.11118/actaun201967061673.
- Teo, H. H. (2011). Demographic and motivation variables associated with Internet usage activities. *Internet Research*, 11(2), 125–137.
- Tiryakı, İ., & Gödekmerdan, L. Ö., (2022). Tüketicilerin Akıllı Giyilebilir Nesnelerin Kullanımına Yönelik Davranış Niyetlerinin Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli Aracılığıyla İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Sosyal)*, 14(1), 182-202.
- Tula S. T., Ofodile O. C., Okoye C. C., Nifise A. O. A., and Odeyemi O. (2024). Entrepreneurial ecosystems in the USA: A comparative review with European models. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. DOI: 10.51594/ijmer.v6i
- Turan, B., & Haşit, G. (2014). Teknoloji Kabul Modeli ve Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 109-119.
- Turner, Mark & Kitchenham, Barbara & Brereton, Pearl & Charters, Stuart & Budgen, David. (2010). Does the technology acceptance model predict actual use? A systematic literature review. *Information and Software Technology*. 52. 463-479. 10.1016/j.infsof.2009.11.005.
- Tyagi, A. K., Fernandez, T. F., Mishra, S., & Kumari, S. (2020, December). Intelligent automation systems at the core of industry 4.0. In *International conference on intelligent systems design and applications* (pp. 1-18). Cham: Springer International Publishing.
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*, 32(2), 629-644.
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363.
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008), Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions, *Decision Sciences*, 39(2), 273-315.
- Venkatesh, V. & Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies, *Management Science*, 46 (2), 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review And A Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014). The Nine Elements Of Digital Transformation, *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Williams, M. D., Rana, N. P., and Dwivedi, Y. K. (2012). A Bibliometric Analysis of Articles citing the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. In Y.K. Dwivedi, M.R. Wade, S.L. Schneberger (Eds.): *Information System Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society*, Vol. 1, 37–58.

- Yuniarto, D. (2023). Implementing cloud computing in companies to increase business efficiency. *Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains*, 13(02), 633-639.
- Zaki, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429-435.
- Zhou, T., Lu, Y. and Wang, B. (2010) Integrating TTF and UTAUT to Explain Mobile Banking User Adoption. *Computers in Human Behavior*, 26, 760-767.

İşe Adanmışlık, Kariyer Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Investigation of the Relationship among Work Engagement, Career Satisfaction, and Job Performance: A Study on Bank Employees

Gülşah KARAVARDAR ^a Ayşegül YALÇIN ÖZYURT ^b

^a Giresun Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Giresun, Türkiye. gkaravardar@yahoo.com

^b Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Giresun, Türkiye. aysegul-yalcin@hotmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İşe Adanmışlık Kariyer Tatmini İş Performansı Hizmet Sektörü Banka Çalışanları	Amaç – Bu çalışma örgütlerin başarısı üzerinde belirleyici olan kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Alanyazında bu üç değişkenin bir arada incelendiği oldukça sınırlı sayıda çalışma olması araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen bulguların teoriye katkı ve uygulayıcılara yönelik önemli çıkarımlar sunması beklenmektedir. Yöntem – Nicel araştırma yöntemlerine göre tasarlanan bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler araştırma evrenini oluşturan banka çalışanlarından tabakalı ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılarak çevrimiçi ortamda toplanmış ve 414 geçerli anket elde edilmiştir. Araştırmada öncelikle katılımcılara ait demografik özellikler incelenmiştir. Daha sonra araştırma modeli ve alternatif model yol analizleri aracılığı ile test edilmiştir. Bulgular – Elde edilen bulgular, işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerinin iş performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber elde edilen bulgular işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarının iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğunu, adanma boyutunun ise iş performansı üzerinde anlamlı düzeyde etkilerinin olmadığını göstermektedir. İşe adanmışlık ile kariyer tatmini değişkenlerinin ise kovaryans ilişkisi içerisinde olduğu ve birbirlerini pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Tartışma – Emek yoğun örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi sahip olduğu insan kaynaklarının performansı ile doğrudan ilişkilidir. Bu bakımdan elde edilen bulgular işgörenlerin kısa ve uzun vadeli kariyer beklentilerine yönelik politikalar üretilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Böylece işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri artırılarak yüksek performans göstermeleri mümkün hale getirilebilir. Ayrıca işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı etkilere sahip olması yöneticiler için önemli bir bulgu olarak vurgulanabilir. Bu bakımdan adanmışlık düzeyi yüksek çalışanların tercih edilmesi ve periyodik olarak çalışanların adanmışlık düzeylerini artırmaya yönelik politikalar üretilmesi insan kaynakları yöneticilerinin dikkate alması gereken bir diğer bulgu olarak ifade edilebilir. Araştırmanın kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenlerinin bütüncül olarak birbirlerini etkilediği sonucunu ortaya koyması, örgütlerin bu değişkenlerin işgörenler üzerindeki etkilerini bir arada incelemelerinin önemini göstermektedir.
Gönderilme Tarihi 25 Mart 2025 Revizyon Tarihi 9 Ekim 2025 Kabul Tarihi 15 Ekim 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Work Engagement Career Satisfaction Job Performance Service Industry Bank Employees	Purpose – This study aims to examine the relationships among career satisfaction, work engagement and job performance variables that determine the success of organizations. The fact that there are very limited studies in the literature examining these three variables together constitutes the importance of the research. The findings obtained from the study are expected to contribute to theory and provide important implications for practitioners. Design/methodology/approach – In the study, designed according to quantitative research methods, the survey method was used as the data collection technique. Data were collected online from bank employees and a total of 414 surveys were obtained. In the study, firstly, the demographic

*Bu çalışma Ayşegül YALÇIN ÖZYURT'un Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde Prof. Dr. Gülşah KARAVARDAR danışmanlığında hazırlanmış olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 03.02.2021 tarihli 50288587-050.01.04-E.5090 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Karavardar, G., Yalçın Özyurt, A. (2025). İşe Adanmışlık, Kariyer Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2880-2896.

characteristics of the participants were examined. Then, the research model and alternative model were tested through path analysis.

Results – The findings show that the career satisfaction levels of employees have a significant effect on their job performance. Also, the findings show that the vigor and absorption dimensions of work engagement have significant effects on work performance, while the dedication dimension does not have a significant effect on work performance. It has been determined that work engagement and career satisfaction variables are in a covariance relationship and significantly affect each other.

Discussion – The ability of labor-intensive organizations to achieve their goals is directly related to the performance of their human resources. In this respect, the findings reveal the importance of producing policies for the short- and long-term career expectations of employees. Thus, the career satisfaction levels of employees can be increased and it can be made possible for them to show high performance. In addition, the fact that the dimensions of work engagement, namely vigor and concentration, have significant effects on work performance can be emphasized as an important finding for managers. In this respect, it can be stated that preferring employees with high levels of commitment and periodically producing policies to increase the commitment levels of employees can be expressed as a finding that human resources managers should take into consideration. The fact that the research revealed that career satisfaction, work engagement and job performance variables affect each other holistically shows the importance of organizations examining the effects of these variables on employees together.

Received 25 March 2025
Revised 9 October 2025
Accepted 15 October 2025

Article Classification:

Research Article

1. Giriş

Örgütlerin sahip olduğu işgücünü yönetme ve geliştirme yetkinlikleri işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörler arasındadır (Rich vd., 2010). Özellikle emek yoğun işletmelerde işgörenlerin performans çıktıları işletmelerin başarı seviyesini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bakımdan işgörenlerden yüksek performans elde etmek, işletmelerin kısa ve uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmeleri için hayati önemdedir. Buna bağlı olarak işletmeler ve insan kaynakları bölümleri tarafından işgören performansını arttırmak için çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. Örgütler için kritik önemde olması nedeniyle işgören performansı aynı zamanda yönetim alanında en çok incelenen araştırma konularının başında gelmektedir (Atatsi vd., 2019). İşgören performansının; örgütsel bağlılık (Kargün ve Koç, 2021), örgütsel vatandaşlık davranışı (Bozer ve Yanık, 2020), iş tatmini (Susanto vd., 2022), örgütsel adalet (Song vd., 2024), algılanan örgütsel destek (Gümüş-Dönmez ve Topaloğlu, 2020) ve işe adanmışlık (Anitha, 2014; Cesario ve Chambel, 2017) gibi değişkenlerle anlamlı bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir.

İşe adanmışlık, işgörenlerin daha üretken ve verimli olmalarını sağlayan ve işgören performansını artıran bir kavramı belirtmektedir (Bakker ve Bal, 2010). İşe adanmışlık aynı zamanda işletme içerisinde pozitif ve yaratıcı bir çalışma ikliminin oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Bu bakımdan günümüzde işe alım sürecinde adanmışlık düzeyi yüksek olabilecek işgörenler tercih edilmekte ve işgörenlerin adanmışlık seviyelerini arttırmak için çeşitli bireysel ve örgütsel faaliyetler düzenlenmektedir. Örgütler açısından bu derece önemli olması nedeniyle, işgörenlerin adanmışlık seviyelerini etkileyen değişkenler de önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (Saks ve Gruman, 2014: 156). Yapılan çalışmalar işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı (Na-Nan vd., 2021), örgütsel bağlılık (Walden vd., 2017), insan kaynakları uygulamaları (Zhong vd., 2016) ve örgütsel destek (Côté vd., 2021) gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletme çeşitliliğinin ve sayısının artması ve küreselleşme işgörenleri günümüzde kariyerleri konusunda seçim yapabilir hale getirmiştir. İşgörenler kısa ve uzun vadeli bireysel hedeflerine ulaşma amacıyla kariyer planlaması yapmakta ve buna göre işletme tercihi yapabilmektedir. Kariyer tatmini işgörenlerin mesleki hedef ve amaçlarına bağlı olarak işgören davranışını etkileyen önemli bir faktördür (Greenhaus vd., 2019). Bu nedenle işgören kariyer tatmini, örgütler tarafından verimliliği arttırmak ve örgüt-işgören uyumunu sağlamak amacıyla dikkate alınmaktadır. İşgörelere doğru kariyer planlamaları sunulması, hem mevcut işgörenlerde performans artışına hem de nitelikli işgörenleri işletmeye çekmeye yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri; örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, iş performansı, ve işten ayrılma niyeti gibi örgütler açısından önemli faktörleri etkileyebilmektedir (Boamah vd., 2022; Joo ve Lee, 2017; Kang vd., 2015).

Bu çalışma kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada temel olarak işe adanmışlık ve kariyer tatmin değişkenlerinin iş performansı üzerindeki etki gücü ve anlamlılık seviyesi incelenecektir. Bununla beraber işe adanmışlık ve kariyer tatmin değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkisinin ne yönde geliştiği de test edilecektir. Çıktıları bakımından örgütler için oldukça önemli olan bu üç değişkenin alanyazında bir arada incelendiği oldukça sınırlı sayıda çalışma

(Dubbelt vd., 2019) olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan yürütülen bu araştırmanın alanyazına teorik yönden önemli katkılar sunması beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın yapılacağı bankacılık sektörünün işgören performansı ve müşteri memnuniyetine bağlı bir yapısının olması nedeniyle araştırma sonuçlarının bu sektöre yönelik pratik çıkarımlar açısından da önemli olacağı ifade edilebilir. Bununla beraber kariyer tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin örgütlerin başarısında belirleyici olan işgören performansı üzerindeki etkilerine dair bulguların aynı zamanda bankacılık sektörünü de kapsayan hizmet işletmelerinde uygulayıcılara yönelik önemli çıkarımlar sunması öngörülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşe Adanmışlık

Adanmışlık, işgörenlerin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tüm enerjilerini işlerine vermesini ifade etmektedir (Kahn, 1992: 322). Yüksek adanmışlık gösteren işgörenler enerjilerini ve zamanlarını yüksek motivasyonla işlerine aktarmaktadır. Adanmışlık düzeyi yüksek çalışanların daha iyi performans gösterdiği ve bu tür işgörelere sahip örgütlerin daha üretken ve verimli olduğu ifade edilmektedir (Neuber vd., 2022). Tam olarak adanmışlık gösteren işgörenler ayrıca işleriyle ilgili sorunları daha kolay çözmekte, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmakta ve işleriyle ilgili yeni fikir ve yöntemler geliştirebilmektedir (Baker ve Leiter, 2010). Bu bakımdan işgörenlerin adanmışlık düzeylerini dikkate almak sürdürülebilir bir organizasyon yapısı oluşturma nın en önemli gereklilikleri arasında gösterilmektedir.

Adanmışlık kavramı ile ilgili alanyazın incelendiğinde bu kavramın farklı açılardan ele alındığı anlaşılmaktadır. Maslach vd. (2001) işe adanmışlık kavramını tükenmişliğin zıttı olarak konumlandırırken, Schaufeli vd. ise (2002) işe adanmışlığın kendi başına bağımsız bir kavram ve araştırma alanı olduğunu ve tükenmişlik kavramına bağımlı olmaksızın ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen modelde işe adanmışlığın bireye sağladığı enerji ve dayanıklılığı içeren dinçlik, birey-iş bütünleşmesini içeren adanmışlık ve tam konsantrasyonu sağlayan yoğunlaşma olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Maslach vd. (2001:417) işgörenlerin adanmışlık düzeylerini artırmak için iş yükü, kontrol, ödül, adalet ve değerler gibi temel alanlara ihtiyaç duyulduğunu belirtirken, Saks ise (2006: 604) algılanan örgütsel destek, yönetici desteği, ödüllendirme ve örgütsel adaletin işe adanmışlığın öncülleri olduğunu belirtmektedir.

Yapılan çalışmalar işe adanmışlığın, örgütsel bağlılık düzeyini (Saks, 2006: 609; Walden vd., 2017: 12), iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Rich vd., 2010: 625; Park ve Kim, 2024), örgütten ayrılma niyetini ve işgören devamsızlığını (Bakker ve Schaufeli, 2015: 3; Shantz ve Alfes, 2015) anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir.

2.2. Kariyer Tatmini

Mesleki kimliği ifade eden kariyer kavramı (Cohen ve Duberley, 2021) bireylerin çalışma hayatı boyunca işleriyle ilgili elde ettiği birikimlerin tümünü içermektedir (Patton ve McMahon, 2014). Kariyer kavramı alanyazında iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan ilkin e göre kariyer, bir örgütün veya mesleğin yapısal özelliğini ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki terfi hareketliliği buna örnek olarak gösterilebilir. İkinci grupta ise kariyer e birey açısından ele alınmakta ve bireysel bir deneyim ve gelişim süreci olarak görülmektedir (Greenhaus vd., 2019: 10). Buna göre işgörenlerin kariyer algısı, bireysel olduğu kadar aynı zamanda örgütleri de ilgilendiren bir süreci ifade etmektedir (Karavardar, 2014).

Kariyer tatmini ise işgörenlerin kariyerlerinden duyduğu memnuniyet düzeyini belirtmektedir (Huo ve Jiang, 2021: 2). Kariyer tatmini kavramı, işgörenin işine ve kariyerine yönelik algısı ve buna bağlı olarak geliştirdiği tutum ve davranışlarını içermektedir (Oubibi vd., 2022). Kariyer tatmini algısına, bireyin kariyer planlaması ve belirlediği kısa ve uzun dönemli kariyer hedefleri etki etmektedir (Meilanti vd., 2022). Kariyer tatmini aynı zamanda, işgörenlerin gelecekte alacağı mesleki kararları etkilemesi nedeniyle hem işgören hem de örgüt açısından önemlidir (Aytekin vd., 2016: 1922). İşgörenlerin kariyer hedeflerini gerçekleştirme fırsatı yakalaması ve buna bağlı olarak kariyerinde ilerleme göstermesi, kariyerindeki başarılarından memnun olması, gelir düzeyinin iyileştirilmesi ve terfi beklentilerinin karşılanması sonucunda işgörenlerin kariyer tatmin düzeyinin arttığı ifade edilmektedir (Greenhouse vd., 1990).

Kariyer tatmininin; yeni beceriler geliştirme ve öğrenme motivasyonu gibi bireysel ve iş performansı ve verimlilik gibi örgütsel faktörler üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Morrison vd., 2007). Bununla beraber işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerinin cinsiyet (Pearson vd., 2023), medeni durum (Street vd., 2022) mesleki unvan (Gürkan ve Koçoğlu, 2014) ve çalışma süresi (Ulukök ve Akın, 2016) gibi faktörlerden etkilenebildiği belirtilmektedir. Ayrıca kariyer tatmin algısının psikolojik güçlendirme (Cindiloğlu-Demirer, 2020), tükenmişlik (Çamur, 2019), iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık (Rençber, 2019), örgütsel destek (Cao vd., 2014) ve işten ayrılma niyeti (Osei vd., 2024) gibi örgütler için önemli olan değişkenlerle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir.

2.3. İş Performansı

Performans, işgörenlerin işlerini yaparken ortaya koyduğu davranışlar bütünüdür. İş performansı, örgütün başarısıyla doğrudan bağlantılı olan işgörenin hem finansal hem de finansal olmayan çıktıları göstermektedir (Anitha, 2014: 313). İşgören performansı, bireysel faktörlerin yanı sıra örgütün iç ve dış çevresel faktörlerinden de etkilenebilmekte ve çıktıları bireysel ve örgütsel düzeyde olabilmektedir. Bu yönüyle iş performansı dış faktörlere açık ve dinamik bir yapı özelliği göstermektedir (Ivancevich vd., 1990; Bienkowska ve Tworek, 2020). İşgörenlerin örgütün hedeflerine yönelik katkıları performansları aracılığıyla nesnel verilerle değerlendirilmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000: 216; Naqshbandi vd., 2024). Dolayısı ile işgören performansı işletmelerin sadece bugününe değil aynı zamanda geleceğine de etki etmektedir (Bhargava ve Pradhan, 2018).

İş performansı; görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve amaca zarar verebilecek davranışlar olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Debusscher vd., 2016). Görev performansı bir örgütte üretilen mal ve hizmetler ve idari görevlerin gerektirdiği sorumluluklar gibi geleneksel olarak bir işin tanımının oluşturduğu içerikleri kapsamaktadır. Vatandaşlık davranışı örgütün psikolojik ve sosyal çevresine katkıda bulunan ve örgütün hedeflerine yönelik pozitif davranışlar bütünü olarak ifade edilmektedir. Amaca zarar verebilecek davranışlar ise üretkenliği etkileyen, örgüte ve işgörenlerine zarar verebilecek olumsuz davranışları belirtmektedir. Örgüt malına zarar verme, örgüt içinde hırsızlık yapma, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergileme ve devamsızlık yapma bu davranışlara örnek gösterilmektedir (Carpenter vd., 2021).

İş performansı üzerinde içsel ve dışsal olarak sınıflandırılan etmenler belirleyici olmaktadır. İçsel faktörler kişilik özellikleri, bireysel beklentiler ve hedefler gibi işgörenin tamamen kendisiyle alakalı olan koşulları ifade etmektedir. Dışsal unsurlar ise ücret, terfi, çalışma koşulları ve yöneticiler ve iş arkadaşları gibi örgüt ile ilgili olan faktörleri ve bağlantılarını içermektedir. Bununla beraber dışsal faktörlerin içsel faktörler üzerinde de etkili olduğu ifade edilmektedir (Ivancevich vd., 1990: 144-145). Yapılan çalışmalar iş performansının örgütsel bağlılık (Şimşek-Evren, 2020), örgütsel vatandaşlık davranışı (Bayrakçı, 2019), örgütsel sinizm (Demirok, 2018), personel güçlendirme (Yao, 2024), lider-üye etkileşimi (Kim vd., 2021) ve iş yaşam dengesi (Duan vd., 2023) gibi değişkenlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotez Geliştirme

Alanyazında işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bu ilişkinin işe adanmışlık düzeyinin iş performansını etkilediği şeklinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır (Bakker ve Bal, 2010). Buna göre işgörenlerin işe adanmışlık seviyeleri arttıkça iş performanslarının da arttığı belirtilmektedir (Anitha, 2014). Bunun aksine işgörenlerin işe adanmışlık seviyeleri azaldıkça iş performansları da azalmaktadır (Kim, 2017). Bu bilgilerden hareketle araştırma kapsamında geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H₁: İşgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

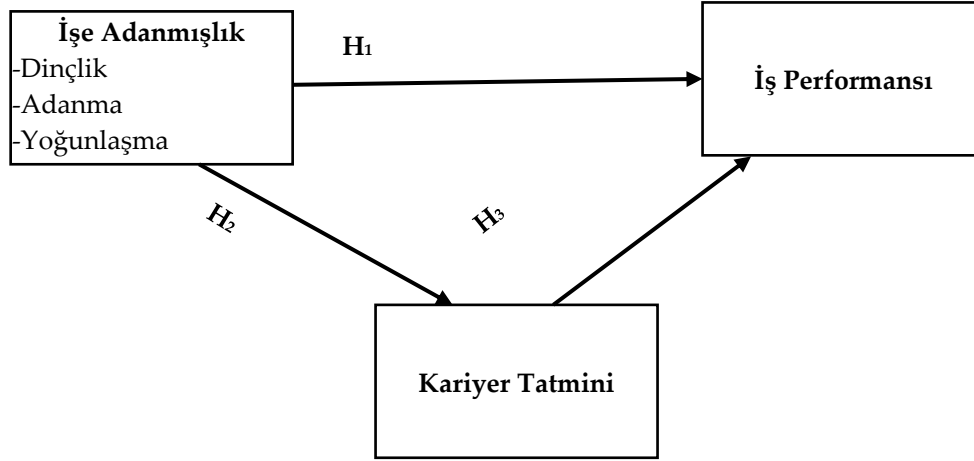
Alanyazında işe adanmışlık düzeyi ile kariyer tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin genellikle işe adanmışlık düzeyinin kariyer tatmin düzeyini etkilediği şeklinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Ilkhanizade ve Karatepe, 2017; Joo ve Lee, 2017; Ngo ve Hui, 2017). Buna göre işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri kariyer tatmin düzeyleri üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu verilerden hareketle araştırma kapsamında geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H₂: İşgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Önceki çalışma bulguları (Akman, 2018; İmadoğlu, 2016) işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerinin iş performansları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir. Buna göre işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri iş performanslarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısı ile kariyerlerinden memnun olan işgörenlerin performanslarının da yüksek olacağı, bunun aksine kariyer beklentisi konusunda tatminsiz işgörenlerin ise iş performanslarının buna bağlı olarak düşük olacağı belirtilmektedir. Buradan hareketle araştırma kapsamında geliştirilen hipotez şu şekildedir:

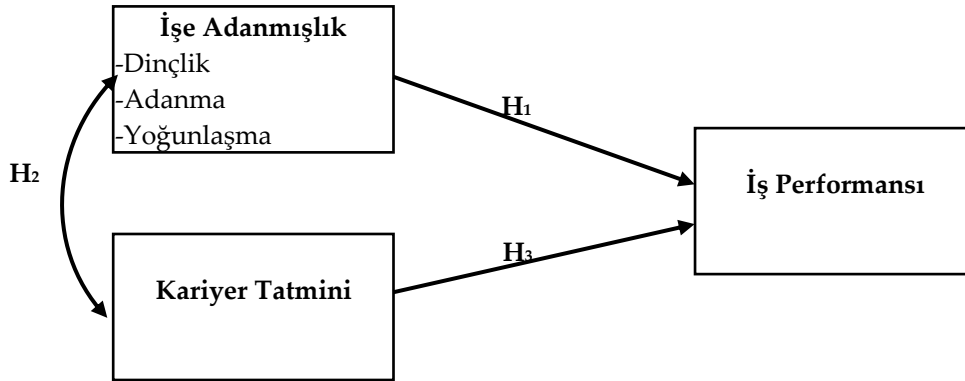
H₃: İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir

Araştırma modeli şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bununla beraber alanyazında, işe adanmışlık ile kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin tek yönlü değil kovaryans ilişkiler şeklinde oluştuğunu ifade eden az sayıda (Anafarta ve Yılmaz, 2019) çalışma da yer almaktadır. Bu görüşe göre işe adanmışlık ile kariyer tatmini değişkenleri birbirlerini etkilemektedir. Bu bakımdan oluşturulan araştırma modeline alternatif olarak bu görüşün de test edilmesi amacıyla ikinci bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelde işe adanmışlık ile kariyer tatmini değişkenleri kovaryans ilişkiler şeklinde incelenecek ve elde edilen bulgulara göre iki model karşılaştırılacaktır.



Şekil 2. Alternatif Model

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni öncelikle Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren banka çalışanları olarak belirlenmiştir. Fakat pandemi nedeniyle pek çok bankanın uzaktan ve esnek çalışmaya geçmesi banka çalışanlarına ulaşma problemini ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan yeterli sayıda banka çalışanına ulaşabilmek için coğrafi sınırlama kaldırılmıştır. Dolayısı ile araştırmanın evrenini Türkiye’deki kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği’nin (2021) verilerine göre Türkiye’de 34 mevduat bankası, 14 kalkınma ve yatırım bankası ve 6 katılım bankası olmak üzere bankacılık sistemine kayıtlı toplam 54 banka faaliyet göstermekte ve bu bankalarda 186.654 çalışan bulunmaktadır. Araştırma evrenini 186.654

banka çalışanı oluştururken, evreni temsilen ise %95 güven aralığında 384 örneklem yeterli olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89).

Araştırma verileri çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Araştırma için oluşturulan anket formu Google Dokümanlara aktarılmış ve anket linki oluşturulmuştur. Örneklem çeşitliliğini sağlamak için ise bankalar tabakalara ayrılarak farklı bankalardan çalışanlara ulaşılmıştır. Bununla beraber kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak banka çalışanlarından anket formunu diğer iş arkadaşlarıyla da paylaşmaları istenmiştir. Kartopu örnekleme yönteminde anakütleye ait ulaşılan birbirim aracılığıyla benzer birimlere ulaşma imkânı sağlanır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 84). Kullanılan bu yöntemler aracılığıyla banka çalışanlarından 425 anket toplanmıştır. Bunlardan on bir tanesi eksik ya da hatalı veri girişi nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Elde edilen 414 geçerli anketin evreni temsil etmede yeterli olduğu belirtilebilir. Araştırma kapsamında veriler 05 Şubat 2021-10 Mayıs 2021 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma yöntemlerine göre tasarlanan bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği fazla sayıda örneklemden veri toplamak amacıyla sosyal bilimlerde sıklıkla tercih edilmektedir (Moser ve Kalton, 2017). Ayrıca, anket tekniği ile elde edilen veriler önceden belirlenmiş modellerin test edilmesinde ve bulguların genellenmesinde kullanılmaktadır. Araştırmada Greenhaus ve arkadaşlarının geliştirdiği (1990) Kariyer Tatmini Ölçeği, Schaufeli ve arkadaşlarının geliştirdiği (2006) İşe Adanmışlık Ölçeği ve Carmeli ve Freund tarafından geliştirilen (2004) İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen dokuz önermeden oluşan işe adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte işgörenlerin adanmışlık düzeyleri dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyut üzerinden ölçülmektedir. Araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde farklı meslek grupları ile yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılmış ve güvenilirlik düzeyi 0.83 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kariyer tatmini ölçeği olarak Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tek boyut ve beş ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik düzeyi araştırmacılar tarafından 0.88 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe uyarlaması önceki çalışmalarda (Kaya, 2012; Çamur, 2019) kullanılmış ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada iş performansı ölçeği olarak ise Carmeli ve Freund'un (2004) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Tek boyuttan ve beş ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliği araştırmacılar tarafından 0.76 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının ise aslına benzer şekilde yüksek düzeyde güvenilir olarak belirtilmiştir (Şimşek-Evren, 2020). Çalışmada kullanılan her üç ölçek de beşli likert formatında olup, 1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

Araştırma kapsamında verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu'nun 03 Şubat 2021 tarih ve 07/08 sayılı kararı ile alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen 414 anket veri analizleri için kodlanarak IBM SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik programına girilmiştir. Veri setindeki uç değerlerin kontrolü ve cevaplayıcılara ait tanımlayıcı bilgiler SPSS programı aracılığıyla incelenmiştir. Bununla beraber ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizleri ve araştırma hipotezlerinin sınındığı yol analizleri ise IBM AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen anketler öncelikle eksik veri, uç değerler, çarpıklık ve basıklık değerleri bakımından incelenmiştir. Yapılan kontroller sonucunda anketlerde eksik veri olmadığı görülmüştür. Veri setine ait uç değerler kontrol edildiğinde ise iki anketin ortalamadan saparak uç değer özelliği gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu anketler veri setinden çıkarılmıştır. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ise ankette yer alan ifadelerin çarpıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında olduğu tespit edilmiştir. İfadelerin basıklık değerleri incelendiğinde ise bu değerlerin ± 3.5 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında çarpıklık ve basıklık değerleriyle ilgili farklı kabuller yer almakla birlikte, elde edilen bulgulara göre veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre normal dağılım özelliği gösterdiği belirtilebilir (George ve Mallery, 2016; Lorcu, 2015; Şencan, 2005).

4. Bulgular

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Veriler incelendiğinde; katılımcıların %55,1'i (228) kadın, %50,7'si (210) 36 ile 45 yaş aralığında, %77,8'i (322) evli, %93'ü (385) özel banka çalışanı ve %77,8'i (322) lisans derecesine sahiplerden oluşmaktadır. Katılımcıların %34,3'ünün (142) sektör tecrübesi 21 yıl ve üzeri iken, %25,1'inin (104) mevcut bankadaki çalışma yılı 21 yıl ve üzeridir. Pozisyon dağılımına bakıldığında ise katılımcıların %35,5'i (147) yönetmen/şef ve %28,3'ü ise (117) şube müdürü pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcılara ait detaylı bilgiler tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Medeni durum</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Kadın	228	55,1	Evli	322	77,8
Erkek	186	44,9	Bekâr	92	22,2
<i>Eğitim seviyesi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Pozisyon</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Lise	9	2,2	Servis Görevlisi	12	2,9
Ön lisans	7	1,7	Servis Yetkilisi	12	2,9
Lisans	322	77,8	Satış ve Müşteri Temsilcisi	90	21,7
Yüksek Lisans	76	18,4	Yönetmen Yardımcısı	13	3,1
Doktora	-	-	Yönetmen	147	35,5
<i>Banka türü</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Şube Müdürü</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Kamu Bankası	29	7,0	Üst Düzey Yönetici	22	5,3
Özel Banka	385	93,0	<i>Sektörde deneyim süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Yaş grubu</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	1 yıldan az	4	1,0
18-25	5	1,2	1-5 yıl	34	8,2
26-35	116	28,0	6-10 yıl	83	20,0
36-45	210	50,7	11-15 yıl	100	24,2
46-60	83	20,0	16-20 yıl	51	12,3
			21 yıl ve üzeri	142	34,3

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Doğrulayıcı faktör analizi geçerliliği daha önceden kabul edilmiş faktör yapılarının farklı örneklemelerde test edilmesinde kullanılmaktadır (Kline, 2011: 112). Araştırmada kullanılan ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modellemesi için geliştirilen IBM AMOS 26 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu program ölçeklere ait faktör yapılarını test ederken aynı zamanda değişkenler arası karmaşık ilişkileri de analiz etmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). AMOS gibi yapısal eşitlik modelini kullanan programlarda elde edilen modeller uyum iyiliği değerleri üzerinden yorumlanmaktadır. Uyum iyiliği değerleri arasında en önemlisi anlamsız çıkması istenen χ^2 değeri ve beşten küçük olması beklenen χ^2/df (serbestlik derecesi) değeridir. χ^2 değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle genelde anlamlı çıktığı bu nedenle χ^2 anlamlılık değerinin göz ardı edilip χ^2/df oranının dikkate alınması tavsiye edilmektedir (Hair vd., 2009). Ayrıca dikkate alınması önerilen bir diğer önemli uyum iyiliği göstergesi ise RMSEA değeri olarak vurgulanmaktadır. Alanyazında ifade edilen bu uyum iyiliği değerleriyle ilgili genel kabul gören değerler tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Uyum İyiliği Göstergeleri

Gösterge	İyi Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
χ^2	$p>0,05$	$p>0,05$
χ^2/df	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$

RMR	≤0,05	0,06-0,08
AGFI	≥0,90	0,89-0,85
GFI	≥0,90	0,89-0,85

Kaynak: Dash ve Paul, 2021

Doğrulamalı faktör analizi bulguları, tek boyut ve beşer ifadede oluşan kariyer tatmini ölçeği ile iş performansı ölçeklerinin özgün yapılarını doğrulandığını göstermektedir. Ölçeklere ait ifadelerin faktör yükleri kariyer tatmini ölçeği için 0,77 ile 0,92 arasında, iş performansı ölçeği için ise 0,80 ile 0,92 arasında tespit edilmiştir. Doğrulamalı faktör analizi bulguları üç boyuttan oluşan işe adanmışlık ölçeğinin de benzer şekilde üç boyuttan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber yoğunlaşma boyutunda yer alan “İşe gömülmüş durumdayım” ifadesinin faktör yükünün 0,35 gibi oldukça düşük bir değer aldığı görülmüştür. Aynı ifadenin önceki bazı çalışmalarda da (Göksal, 2020) düşük güvenilirlik gösterdiği belirtilmektedir. Alanyazında faktör yüklerinin 0,70 ve üzeri olması istenirken, minimum kabul edilebilir değer ise 0,50 olarak belirtilmektedir (Hair vd., 2009: 679). Bu nedenle faktör yükü kabul edilebilir değer altında olan bu ifade analiz dışında bırakılmıştır. Ayrıca daha iyi uyum iyiliği değerleri elde edebilmek için programın önerdiği düzeltme önerileri dikkate alınmış ve işe adanmışlık ölçeğinin dinçlik boyutunda h1-h2 ve h1-h3 hata terimleri arasında, kariyer tatmin ölçeğinin ise h1-h2 hata terimleri arasında kovaryans ilişkiler kurulmuştur.

Tablo 3. Ölçeklere Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları

	λ	(α)	AVE	CR
İş Performansı Ölçeği		0,94	0,76	0,94
Performansım genel olarak yüksektir	0,80			
Görevlerimi zamanında tamamlarım	0,92			
Yaptığım işlerin kalitesi yüksektir	0,91			
İş arkadaşlarımla birlikte çalışma yeteneğim yüksektir.	0,85			
İş amaçlarıma ulaşırım	0,88			
Uyum İyiliği değerleri: χ^2 :17,325, df:5, χ^2 /df:3,4565, RMSEA:0,077, GFI:0,983, AGFI:0,948, IFI:0,993, NFI:0,991, RMR: 0,007				
Kariyer Tatmini Ölçeği		0,92	0,71	0,92
Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum	0,78			
Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum	0,90			
Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum	0,77			
Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum	0,93			
Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	0,83			
Uyum İyiliği değerleri: χ^2 :10,203, df:4, χ^2 /df:2,551, RMSEA:0,061, GFI:0,990, AGFI:0,964, IFI:0,996, NFI:0,994, RMR: 0,013				
İşe Adanmışlık Ölçeği				
Dinçlik Boyutu		0,91	0,77	0,92
İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim	0,87			
İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	0,86			
Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	0,91			
Adanma Boyutu		0,91	0,77	0,91
İşim konusunda hevesliyim	0,93			
İşim bana ilham veriyor	0,90			
Yaptığım işten gurur duyuyorum	0,81			
Yoğunlaşma Boyutu		0,64	0,50	0,60
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim	0,86			
Çalışırken kendimden geçerim	0,50			
Uyum İyiliği değerleri: χ^2 :42,560, df:15, χ^2 /df:2,837, RMSEA:0,067, GFI:0,974, AGFI:0,938, IFI:0,991, NFI:0,987, RMR: 0,020				

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeklere ait elde edilen uyum iyiliği değerleri, tablo 3'te detayları gösterildiği üzere her üç ölçeğin de kabul edilebilir değerlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber, doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin Cronbach's Alpha (α), AVE ve CR değerleri üzerinden yapı geçerliliğinin kontrol edilmesi önerilmektedir. Bu amaçla faktör boyutlarına ait bu değerler

incelenmiştir. Cronbach's Alpha (α) değeri ölçeğin ve alt boyutların güvenilirlik düzeyini belirtmekte ve 0,60'dan büyük olması istenmektedir. Açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri faktörün açıklama gücünü göstermekte ve bu değer en az 0,50 olması istenmektedir. Bu değer büyüdükçe hata varyansının azaldığı dolayısıyla faktörün açıklama gücünün yükseldiği belirtilmektedir. Birleşme güvenilirliği (CR) ise yapının iç tutarlılığını ölçmekte ve bu değer 0,60'tan büyük olması istenmektedir (Hair, 2009). Faktör boyutlarına ait elde edilen değerler incelendiğinde ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) ve CR değerlerinin 0,60'dan büyük, AVE değerlerinin ise en az 0,50 olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre ölçeklerin yapı geçerliliğini sağladığı ve yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

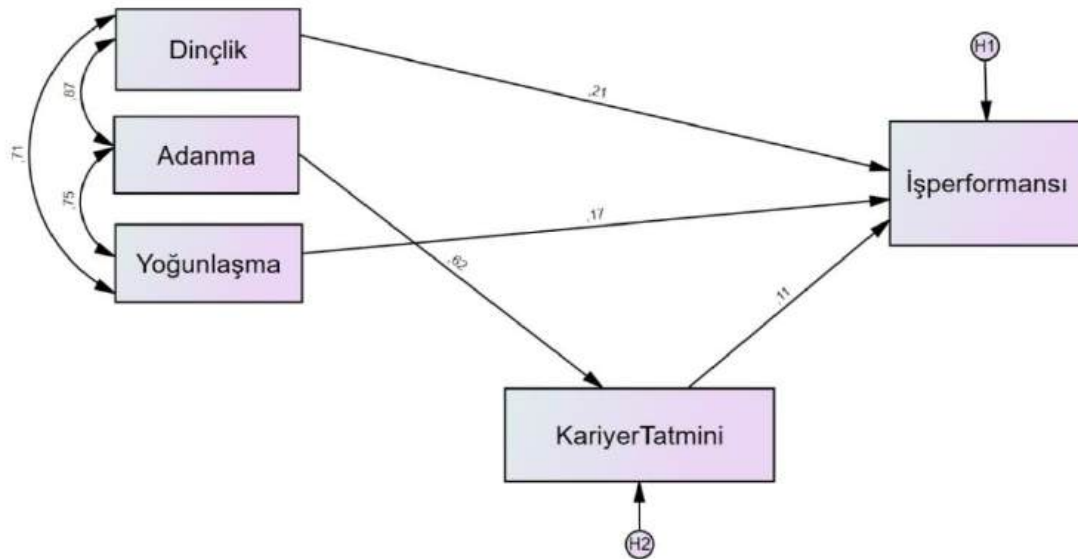
4.3. Hipotez Testleri

4.3.1. Araştırma Modelinin Testi

İşe adanmışlık, kariyer tatmini ve iş performansı değişkenleri arasında geliştirilen hipotezler yol analizleri aracılığı ile test edilmiştir. Araştırma kapsamında işe adanmışlığın üç alt boyutunun kariyer tatmini ve iş performansı değişkenleri üzerinde, kariyer tatmini değişkeninin ise iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Yol analizleri sonucunda elde edilen ilk bulgular işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarının kariyer tatmini üzerinde, adanma boyutunun ise iş performansı üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiştir. Bu bakımdan anlamsız çıkan bu ilişkiler modelden çıkarılarak model yeniden test edilmiştir. Elde edilen anlamlı modele ait χ^2 değeri 5,859, serbestlik derecesi (df) 3 ve χ^2/df değeri 1,953 ve RMSEA değeri ise 0,048 olarak elde edilmiştir. Bunlara ek olarak; GFI= 0,99, AGFI= 0,97, IFI=0,99, NFI= 0,99, CFI= 0,99 ve RMR= 0,014 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular alanyazındaki kabule göre (West vd., 2015) modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Oluşturulan hipotezler t değerleri ($\pm 1,96$) dikkate alınarak test edilirken, değişkenler arası ilişkilerin etki gücü ise standardize edilmiş yol katsayıları (β) üzerinden değerlendirilmiştir. Standardize edilmiş yol katsayısı bir değişkenin diğer değişkeni etkileme gücünü ortaya koymakta ve $\beta < 0,10$ ise düşük düzeyde, $\beta = 0,11-0,49$ aralığında ise orta düzeyde ve $\beta > 0,50$ ise yüksek düzeyde şeklinde sınıflandırılmaktadır (Kline, 2016). Modelde elde edilen bulgulara göre işe adanmışlığın adanma boyutu ($\beta = 0,62$, $p < 0,001$) kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü ve yüksek düzeyde etkilere sahiptir. İşe adanmışlığın dinçlik boyutu ($\beta = 0,21$, $p < 0,05$) iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve orta düzeyde etkilere sahiptir. İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu ($\beta = 0,17$, $p < 0,05$) iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve orta düzeyde etkilere sahiptir. Kariyer tatmini ise ($\beta = 0,11$, $p < 0,05$) iş performansını pozitif yönlü ve orta düzeyde etkilemektedir. Elde edilen anlamlı ilişkileri şekil 3'te gösterilmektedir.

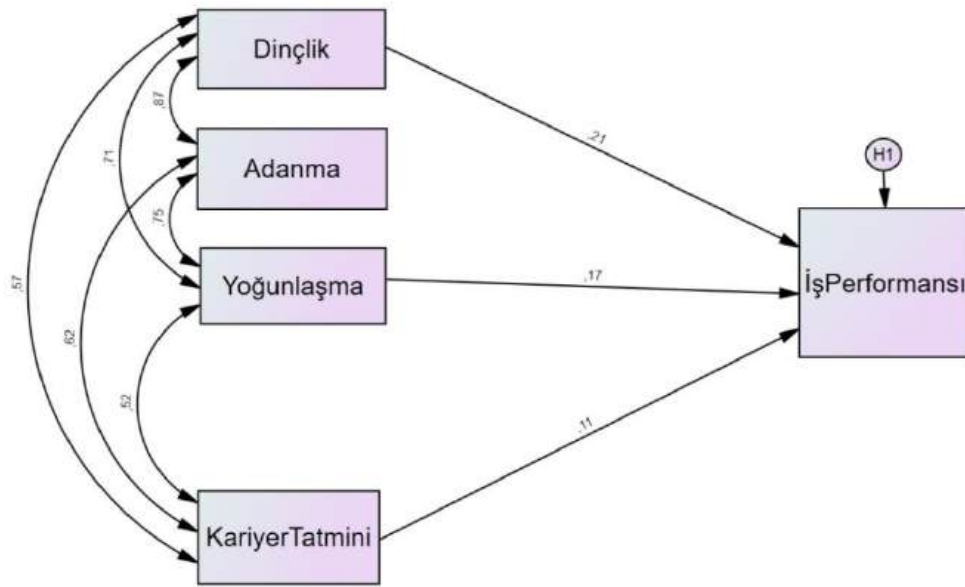


Şekil 3. Araştırma Modelinde Elde Edilen Anlamlı İlişkilerin Gösterimi

4.3.2 Alternatif Modelin Testi

Araştırma kapsamında işe adanmışlığın alt boyutları dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile kariyer tatmini değişkeni arasında kovaryans ilişkiler kurularak oluşturulan ikinci model test edilmiştir. Yol analizleri aracılığıyla test edilen modelin χ^2 değeri 0,686, serbestlik derecesi (df) 1 ve χ^2/df 0,686 ve RMSEA değeri 0,00 olarak tespit edilmiştir. Modele ait diğer uyum iyiliği değerleri; GFI= 0,99, AGFI= 0,97, IFI=1,00, NFI= 0,99, CFI= 1,00 ve RMR= 0,003 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bu değerler ikinci modelin birinci modele kıyasla daha iyi sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Elde edilen model işe adanmışlığın her üç alt boyutunun da kariyer tatmini ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan işe adanmışlık ile kariyer tatmini arasındaki ilişkinin çift yönlü olarak tasarlanması tek yönlü ilişkiye göre daha anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre işe adanmışlığın dinçlik ($\beta= 0,57$, $p<0,001$), adanma ($\beta= 0,62$, $p<0,001$) ve yoğunlaşma ($\beta= 0,52$, $p<0,001$) boyutları ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber kurgulanan bu yeni modelde ortaya çıkan bulgular, işe adanmışlığın alt boyutları ile iş performansı arasındaki ve kariyer tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkilerde birinci modele göre bir farklılık olmadığını göstermektedir. Elde edilen yeni modele ait anlamlı ilişkiler şekil 4’te gösterilmektedir.



Şekil 4. Alternatif Modelde Elde Edilen Anlamlı İlişkilerin Gösterimi

İncelenen bu iki model sonucunda ortaya çıkan ilişkilere ait bulgular tablo 4’te karşılaştırılmalı olarak gösterilmektedir. Araştırma için kurgulanan birinci modelde anlamlı dört ilişki tespit edilirken ikinci modelde ise altı ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. İki Modelin Hipotez Sonuçlarının Karşılaştırılması

Hipotezler (Araştırma Modeli)	Sonuç	Hipotezler (Alternatif Model)	Hipotez
İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul	İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
İşgörenlerin dinçlik düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul	İşgörenlerin dinçlik düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
İşgörenlerin adanma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Ret	İşgörenlerin adanma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Ret

İşgörenlerin yoğunlaşma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul	İşgörenlerin yoğunlaşma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
İşgörenlerin dinçlik düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Ret	İşgörenlerin dinçlik seviyeleri ile kariyer tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
İşgörenlerin adanma düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul	İşgörenlerin adanma seviyeleri ile kariyer tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
İşgörenlerin yoğunlaşma düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Ret	İşgörenlerin yoğunlaşma seviyeleri ile kariyer tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

5. Sonuç ve Tartışma

Emek yoğun örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi insan kaynakları ile doğrudan ilişkilidir. İşgören performansı rekabet üstünlüğü kazanma amacıyla örgütlerin kaynak ve zaman ayırarak geliştirmeye çalıştıkları en önemli verimlilik unsurunu belirtmektedir (Bingöl, 2019: 384; Pradhan ve Jena, 2017: 70; Srividya, 2023). Örgütlerin başarı düzeyini belirleyen işgören performansı üzerinde çeşitli iç ve dış faktörler etkili olmaktadır. Bu araştırma kapsamında işgörenlerin işe adanmışlık ve kariyer tatmin düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular kariyer tatmin düzeyinin iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu bu alanda yapılan önceki çalışma bulgularını (İmadoğlu, 2016; Nisar ve Rasheed, 2020; Trivellas vd., 2015) desteklemektedir. Buna göre işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerinin artması aynı zamanda iş performanslarını da artırmaktadır. Buradan hareketle işgörenlerin kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerinin bilinmesi, kariyer beklentilerine yönelik destekleyici politikalar üretilmesi ve işgörelere doğru kariyer seçeneklerinin sunulması örgütlerin dikkate alması gereken önemli unsurlar olarak vurgulanabilir (Lu vd., 2023). Bu bulgu, performans ve müşteri memnuniyeti odaklı olan bankacılık sektörü açısından yorumlandığında ise işgörenlerin kariyer beklentilerine yönelik insan kaynakları uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri artırılarak yüksek performans göstermeleri mümkün hale getirilebilir.

İşgörenlerin yaptıkları işle bütünleşmesini ifade eden işe adanmışlık kavramı, yüksek düzeyde odaklanmayı ve sorumlulukları hatasız şekilde yapmayı içermektedir. Aynı zamanda tükenmişlik kavramının karşılığı olarak belirtilmektedir (Maslach vd., 2001). Araştırma kapsamında işgörenlerin işe adanmışlık seviyelerinin iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarının iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bununla beraber işe adanmışlığın adanma boyutunun ise iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin işini yüksek enerji ile yapmasını içeren dinçlik ve işini yüksek bir motivasyonla ve dikkatle yapmasını ifade eden yoğunlaşma çalışanların iş performanslarını olumlu olarak etkilemektedir. Bu bakımdan banka çalışanları performanslarını dikkat, dinçlik ve enerji düzeyleri ile ilişkilendirmektedir. Yaptığı işten gurur duyması ve işiyle bütünleşmesini ifade eden adanma boyutunun ise bu çalışma verilerinin toplandığı banka çalışanları örnekleminde iş performansı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlığı, alt boyutlarıyla beraber tek boyut halinde inceleyen önceki çalışmalar (Bakker, 2011; Breevaart, vd. 2015; Wang, vd. 2015) işe adanmışlığın iş performansı üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Bununla beraber işe adanmışlığın alt boyutlarının her birinin iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen sınırlı sayıda çalışmada ise (Bakker vd. 2012; Karatepe 2013; Corbeanu ve Iliescu, 2023), işe adanmışlığın her üç boyutunun da iş performansı üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu bulgularına yer verilmektedir. Bu çalışma kapsamında, adanma boyutunun iş performansı üzerinde etkili olmaması, banka çalışanlarının iş performanslarını yaptıkları işten gurur duyma ve yaratıcı olma ile ilişkilendirmediğini göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, bankacılık sektörünün diğer iş formlarına göre daha mekanik ve standart bir çalışma sistemine sahip olması nedeniyle yaratıcılık talep etmeyen bir iş formunda olması şekliyle yorumlanabilir. Ayrıca, bu sektörün işgörelere sürekli yüksek performans talep eden özelliği nedeniyle, işiyle gurur duyma boyutunun çalışanlar tarafından performans değerlendirme sürecinde göz ardı edilmesine yol açtığı şeklinde belirtilebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular işe adanmışlık ile kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin alanyazında daha az ifade edilen ve araştırılan şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. Buna göre alanyazında genellikle (Joo ve Lee, 2017; Ngo ve Hui, 2018) işe adanmışlığın kariyer tatmin düzeyini tek yönlü etkilediği ifade edilirken, bu çalışmada bu değişkenler arasındaki ilişkinin kovaryans şeklinde daha anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu alanyazında daha az kabul gören (Boštjančič ve Petrovčič, 2019; Anafarta ve Yılmaz, 2019) görüşü desteklemektedir. Buna göre bulgular işe adanmışlığın dinçlik, adanma ve yoğunlaşma alt boyutlarının kariyer tatmin düzeyi ile pozitif yönlü anlamlı kovaryans ilişkiler içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan alanyazında daha az kabul gören bu modelin incelenen banka çalışanları örneklemini için daha uygun sonuçlar verdiği anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, işgörenlerin kariyer beklentilerinin karşılanmaları aynı zamanda adanmışlık seviyelerini de pozitif yönde etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan işletmelerin çalışanlara yönelik kariyer planlama uygulamalarının aynı zamanda işe adanmışlık üzerinden örgütsel performans çıktılarını da etkileyen önemli bir unsur olduğu belirtilebilir (Saks vd., 2022). Kariyer beklentileri tatmin edilmiş işgörenlerin pozitif örgütsel davranış göstererek müşteri memnuniyetine olumlu katkı yapması beklenebilir. Bu ise özellikle sadık müşterilerin önemli olduğu (Chiguvi ve Guruwo, 2017) bankacılık sektörü açısından ikame edilemez bir rekabet unsurunu ifade etmektedir. Dolayısıyla kariyer tatmin oranı yüksek işgörenlerle çalışmanın banka işletmelerinin kurumsal marka algılarına da pozitif katkısı dikkate alınmalıdır. Bununla beraber, bir diğer önemli konu ise kariyer tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin aynı zamanda iş performansını doğrudan etkilemesidir. Bu yönüyle işe adanmışlık ve kariyer tatmini düzeyleri birbirleri üzerinde yarattıkları etkilerle beraber örgütler için en önemli göstergelerden biri olan işgören performansını da etkilemektedir.

Bu konuyla ilgili yapılacak ileriki çalışmalarda iş performansını etkileyen işe adanmışlık ve kariyer tatmini değişkenleri üzerinde etkili olabilecek diğer bağımsız değişkenler de incelenebilir. Bu bakımdan özellikle işe adanmışlık üzerinde etkili olabilecek örgütsel adalet algısı ve örgütsel destek düzeyi, kariyer tatmin düzeyini etkileyebilecek insan kaynakları politikaları ve yaşam tatmini değişkenleri dikkate alınabilir. Bununla beraber kurgulanan araştırma modeli farklı sektörlerde, farklı meslek gruplarıyla ve farklı departmanlarda çalışan işgörenlerle de çalışılabilir.

Kaynaklar

- Akman, A. (2018). *Çatışma yönetimi, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Anafarta, A. ve Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J. and Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329-351.
- Aytekin, I., Erdogmus, N., Erdil, O. and Akgün, A. E. (2016). Academicians' career capital and career satisfaction: The mediation effect of research productivity. *Educational Sciences: Theory And Practice*, 16(6), 1921-1945.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B. and Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B. and Leiter, M. P. (2010). Where to Go From Here: Integration and Future Research on Work Engagement. Bakker, A. B. and Leiter, M. (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, Psychology Press, 181-196.

- Bakker, A. B., and Schaufeli, W. B. (2015). Work Engagement. Cooper, S. C. L. (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*, New Jersey, John Wiley & Sons, 1-5.
- Bakker, A. B., Tims, M. and Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bayrakçı, Ç. (2019). *Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın iş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bhargava, S., and Pradhan, H. (2019). Moderating effect of situational factors on core self-evaluation and performance relationship. *Global Business Review*, 20(1), 238–252.
- Bieńkowska, A., and Tworek, K. (2020). Job performance model based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12(6), 2250.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş (11. baskı).
- Boamah, S. A., Hamadi, H. Y., Havaei, F., Smith, H., and Webb, F. (2022). Striking a balance between work and play: The effects of work–life interference and burnout on faculty turnover intentions and career satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 809.
- Boštjančič, E. and Petrovčič, A. (2019). Exploring the relationship between job satisfaction, work engagement and career satisfaction: The study from public university. *Human Systems Management*, 38(4), 411-422.
- Bozer, A., ve Yanık, A. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 125-143.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7)754-770.
- Cao, L., Hirschi, A. and Deller, J. (2014). Perceived organizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: The role of career satisfaction and networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2013-2032.
- Carmeli, A. and Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 6(4), 289-309.
- Carpenter, N. C., Newman, D. A., and Arthur Jr, W. (2021). What are we measuring? Evaluations of items measuring task performance, organizational citizenship, counterproductive, and withdrawal behaviors. *Human Performance*, 34(4), 316-349.
- Cesário, F. and Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), s 152-158.
- Chiguvi, D., and Guruwo, P. T. (2017). Impact of customer satisfaction on customer loyalty in the banking sector. *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)*, 5(2), 55-63.
- Cindiloğlu-Demirer, M. (2020). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin kariyer tatmini ve yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 165-184.
- Cohen, L., and Duberley, J. (2021). Making sense of our working lives: The concept of the career imagination. *Organization Theory*, 2(2), 26317877211004600.
- Corbeanu, A., and Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance. *Journal of Personnel Psychology*.
- Côté, K., Lauzier, M., and Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Çamur, Ş. (2019). *Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dash, G., and Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092.

- Debusscher, J., Hofmans, J., and De Fruyt, F. (2016). The effect of state core self-evaluations on task performance, organizational citizenship behaviour, and counterproductive work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 301-315.
- Demirok, A. (2018). *Örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişki: Diyarbakır'da çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Duan, S. X., Deng, H., and Wibowo, S. (2023). Exploring the impact of digital work on work-life balance and job performance: A technology affordance perspective. *Information Technology & People*, 36(5), 2009-2029.
- Dubbelt, L., Demerouti, E. and Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314.
- George, D. and Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. New York, Routledge.
- Göksal, N. (2020). *İşletmelerde sosyal medya kullanımının işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performansa etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. and Godshalk, V. M. (2019). *Career Management for Life*. New York, Routledge.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gümüş-Dönmez, F. ve Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 311-324.
- Gürkan, G. Ç. ve Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü: Türkiye'de bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 7(29), 588-602.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2009) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey, Prentice Hall. (7. Baskı).
- Huo, M.-L., and Jiang, Z. (2021). Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: Can supervisor support make a difference? *Personality and Individual Differences*, 183, 111116.
- Ilkhanizadeh, S. and Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. and Konopaske, R. (1990). *Organizational Behavior and Management*. New York, McGraw-Hill.
- İmadoğlu, T. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kariyer tatmini ve iş performansı: Osmaniye organize sanayi bölgesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Joo, B.-K. and Lee, I. (2017), "Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being", *Evidence-based HRM*, 5 (2), 206-221.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kang, H. J., Gatling, A. and Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.

- Karavardar, G. (2014). Career commitment, subjective career success and career satisfaction in the context of hazelnut processing industry in Giresun/Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 98-105.
- Kargün, S. ve Koç, H. (2021). İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3786-3800.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kim, W. (2017). Examining mediation effects of work engagement among job resources, job performance, and turnover intention. *Performance Improvement Quarterly*, 29(4), 407-425.
- Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., and Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661-674.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York, Guilford Publications, (3. Baskı).
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York, Guilford Publications, (3. Baskı).
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., and Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Meilianti, S., Matuluko, A., Ibrahim, N., Uzman, N., and Bates, I. (2022). A global study on job and career satisfaction of early-career pharmacists and pharmaceutical scientists. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 5, 100110.
- Morrison, E. E., Burke III, G. C., and Greene, L. (2007). Meaning in motivation: does your organization need an inner life?. *Journal of Health and Human Services Administration*, 30(1), 98-115.
- Moser, C.A. and Kalton, G. (2017). *Survey Methods in Social Investigation*, London, Routledge.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., and Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 170.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., and Islam, M. Z. (2024). The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26.
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., and Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292-315.
- Ngo, H. Y. and Hui, L. (2018). Individual orientations and career satisfaction: The mediating roles of work engagement and self-efficacy. *Journal of Career Development*, 45(5), 425-439.
- Nisar, S. K. and Rasheed, M. I. (2020). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs*, 20(1), e1986.
- Osei, H. V., Arthur, J., Aseibu, F., and Osei-Kwame, D. (2024). Health workers' career satisfaction and intention to leave: The moderated moderation of burnout and gender. *International Journal of Healthcare Management*, 17(3), 592-603.

- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., and Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: The mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623.
- Özkalp, E., ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Park, J., and Kim, J. (2024). The relationship between perceived organizational support, work engagement, organizational citizenship behavior, and customer orientation in the public sports organizations context. *Behavioral Sciences*, 14(3), 153.
- Patton, W. and McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice* Rotterdam, Springer.
- Pearson, C., Piper, M., Bhanja, D., Zhou, S., and Burns, A. S. (2023). Career satisfaction in women surgeons: A systematic review and meta-analysis. *The American Journal of Surgery*, 226(5), 616-622.
- Pradhan, R. K. and Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Raykov, T. and Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Rençber, İ. (2019). *Kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., and Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Shantz, A., and Alfes, K. (2015). Work engagement and voluntary absence: The moderating role of job resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 530-543.
- Song, J., Shi, X., Zheng, X., Lu, G., and Chen, C. (2024). The impact of perceived organizational justice on young nurses’ job performance: A chain mediating role of organizational climate and job embeddedness. *BMC Nursing*, 23(1), 231.
- Srividya, C. S. P. (2023). Impact of employee experience on employee performance –a competitive advantage. *Journal of Strategic Human Resources Management*, 12(1).
- Street, T., Lewin, A., Woodall, K., Cruz-Cano, R., Thoma, M., and Stander, V. A. (2022). Gender differences in marital and military predictors of service member career satisfaction. *Family Relations*, 71(4), 1515-1537.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., and Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in psychology*, 13, 906876.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara, Seçkin Yayın Evi.

- Şimşek Evren, E. (2020). *Kurumsallaşma, ikili bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki: otel mutfak çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Trivellas, P., Kakkos, N., Blanas, N. and Santouridis, I. (2015). The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms. the mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 33, 468-476.
- Türkiye Bankalar Birliği (2021). Bankacılık sisteminde banka, çalışan ve şube sayıları, [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1433/Banka Calisan ve Sube Sayilari-Eylul_2020.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1433/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Eylul_2020.pdf) (Erişim Tarihi: 15 Ocak 2021).
- Ulukök, E. ve Akın, A. (2016). İşkoliklik ve kariyer tatmini. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 177-186.
- Viswesvaran, C. and Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walden, J., Jung, E. H. and Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the millennial generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Wang, H. J., Lu, C. Q. and Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249.
- West, S. G., Taylor, A. B., and Wu, W. (2015). Model Fit and Model Selection in Structural Equation Modeling. Hoyle, R. H. (Ed.), *Handbook of Structural Equation Modeling*, New York, The Guilford Press, 209-231.
- Yao, J. H., Xiang, X. T., and Shen, L. (2024). The impact of teachers' organizational silence on job performance: A serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(2), 355-373.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Zhong, L., Wayne, S. J. and Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844.

Şikayetvar Platformunda Türkiye'deki Büyük Cep Telefonu Operatörlerine Yönelik Tüketici Şikayetlerinin Nitel Analizi

Qualitative Analysis of Consumer Complaints Against Major Mobile Phone Operators in Turkey on the Şikayetvar Platform

Ahmet UYAR  ^a

^a Afyon Kocatepe Üniversitesi Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Afyon, Türkiye. ahmetuyar@aku.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Tüketici Şikâyetleri Müşteri İlişkileri Cep Telefonu Operatörleri Gönderilme Tarihi 25 Mart 2025 Revizyon Tarihi 9 Ekim 2025 Kabul Tarihi 15 Ekim 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki üç büyük cep telefonu operatörüne yönelik tüketici şikâyetlerini inceleyerek, kullanıcıların en fazla sorun yaşadığı alanları belirlemek ve bu şikâyetlerin işletmelere sunduğu hizmet geliştirme fırsatlarını ortaya koymaktır. Yöntem – Araştırmada nitel içerik analizi yöntemi kullanılmış olup, veriler şikayetvar.com internet sitesinde yer alan 150 şikâyet üzerinden toplanmıştır. Analiz sürecinde MAXQDA programından yararlanılmıştır. Bulgular – Analiz sonuçlarına göre, tüketici şikâyetlerinin en yoğunlaştığı alan müşteri ilişkileri olmuştur. Teknik problemler ve fiyatlandırmaya ilişkin sorunlar da sıkça dile getirilen diğer şikâyet konuları arasında yer almıştır. Tartışma – Elde edilen bulgular, işletmelerin dijital şikâyet platformlarını etkin bir şekilde izlemesi ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Bu tür yaklaşımlar, müşteri memnuniyetini ve marka sadakatini artırmak için kritik bir öneme sahiptir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Consumer Complaints Customer Relations Mobile Network Operators Received 25 March 2025 Revised 9 October 2025 Accepted 15 October 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of this study is to examine consumer complaints directed at three major mobile phone operators in Turkey and to identify the primary areas of dissatisfaction, thereby highlighting opportunities for service improvement. Design/methodology/approach – The study employed a qualitative content analysis approach. A total of 150 complaints were collected from the şikayetvar.com website and analyzed using the MAXQDA software. Results – The results revealed that the most frequently reported issue by consumers was related to customer relations. Technical problems and pricing issues were also commonly mentioned in the complaints. Discussion – The findings emphasize the importance for companies to actively monitor digital complaint platforms and adopt solution-oriented approaches. Such practices are essential for improving customer satisfaction and strengthening brand loyalty.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 16.04.2025 tarihli 355250 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Uyar, A. (2025). Şikayetvar Platformunda Türkiye'deki Büyük Cep Telefonu Operatörlerine Yönelik Tüketici Şikayetlerinin Nitel Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2897-2913.

1. Giriş

Dijitalleşme tüketici şikâyetlerini de dönüşüme uğratmıştır. Geleneksel şikâyet mekanizmalarının yerini büyük ölçüde çevrimiçi şikâyet platformları almış ve tüketiciler, yaşadıkları olumsuz deneyimleri daha geniş kitlelere duyurma ve firmalardan hızlı yanıt alma olanağına kavuşmuştur (Karakaya & Barnes, 2012: 447-448). Bu platformlar, tüketicilerin yalnızca bireysel mağduriyetlerini dile getirmelerine değil, aynı zamanda diğer tüketicileri bilgilendirerek farkındalık oluşturmalarına da imkân tanımaktadır (Bacile vd., 2017: 24).

Türkiye'de en yaygın çevrimiçi şikâyet platformlarından biri olan Şikâyetvar, tüketicilerin mal ve hizmetlere ilişkin memnuniyetsizliklerini doğrudan markalarla paylaşımlarına ve şirketlerin bu şikâyetlere yanıt vermesine olanak tanıyan dinamik bir ortam sunmaktadır. Özellikle mobil iletişim sektörü, yüksek kullanıcı sayısı ve hizmet kalitesine yönelik yoğun beklentiler nedeniyle şikâyetlerin sıkça dile getirildiği bir alan olarak öne çıkmaktadır (Thapa, & Yogi, 2024: 42). Cep telefonu operatörleri, sundukları hizmetlerin doğası gereği tüketicilerle sürekli etkileşim halindedir ve ağ kesintileri, faturalandırma sorunları, müşteri hizmetleri deneyimi gibi konular tüketici şikâyetlerinin temelini oluşturmaktadır (Achcar vd. 2022: 793).

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'deki cep telefonu operatörleri hakkında tüketiciler tarafından Şikâyetvar platformunda paylaşılan şikâyetleri nitel bir bakış açısıyla incelemektir.

Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ve tematik analiz yaklaşımları bir arada kullanılarak şikâyetvar.com platformundaki veriler sistematik bir şekilde incelenmiştir. Araştırmada, MAXQDA yazılımı kullanılarak metinlerin kodlanması, temaların çıkarılması ve tüketici şikâyetlerinin derinlemesine analizi sağlanmıştır. Elde edilen bulgular hem akademik literatüre katkı sağlamak hem de mobil operatörlerin müşteri deneyimini iyileştirme süreçlerine yönelik stratejik içgörüler sunmak açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma kapsamında öncelikle tüketici şikâyetleri, şikâyet yönetimi ve dijital şikâyet platformları konuları ele alınmıştır. Takip eden bölümlerde, dijital şikâyet sitelerine yönelik yapılmış önceki araştırmalara ve adalet kuramı çerçevesinde tüketici şikâyetlerinin değerlendirilmesine yer verilmiştir. Son olarak, elde edilen bulgular ve yapılan analizler doğrultusunda verilerin tartışıldığı sonuç bölümüyle araştırma tamamlanmıştır.

2. Literatür

2.1. Tüketici Şikâyetleri

Tüketici şikâyetleri, satın alınan bir ürün yada hizmetten duyulan memnuniyetsizliği çeşitli iletişim kanalları kullanılarak iletilmesidir. (Prasetyo vd. 2016: 101-102) Bu şikâyetler, kusurlu ürünler, düşük hizmet kalitesi, karşılanmayan beklentiler, diğer müşterileri uyarmak, hukuki farkındalık veya yanıltıcı pazarlama stratejileri nedeniyle ortaya çıkabilmektedir (Bolkan, vd. 2014: 57; Davidow, 2003: 232). Tüketici şikâyetlerinin doğasını ve önemini anlamak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmayı amaçlayan işletmeler için kritik öneme sahiptir.

Tüketiciler memnuniyetsizliklerini çeşitli şekillerde ifade etmektedirler. Bunlardan ilki şirkete sesini duyurma şeklinde olmaktadır. Bu durum genelde firmanın olumlu tepki vereceğine duyulan güvenden kaynaklanmaktadır (Hunt, 1991: 107-110). Eğer tüketici şikâyet etmenin sonuç vermeyeceğini düşünürse, firmayı terk edip başka bir markaya yönelebilir. Bu genellikle şirketin sessiz bir şekilde protesto edildiği anlamına gelmektedir (FitzPatrick vd., 2004: 117). Diğer bir şikâyet yöntemi ise müşterilerin yaşadıkları olumsuz deneyimleri çevresine ya da sosyal medyada paylaşarak başka tüketicileri uyarmaları ve böylece firmayı itibarsızlaştırmak istemeleriyle ortaya çıkmaktadır (Boadi vd., 2017: 560-561). Şikâyetler işletmelerin hatalarını düzeltmeleri ve daha fazla memnuniyetsizliği önlemeleri için de bir fırsat sunmaktadır.

Tüketici şikâyetleri, işletmeler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Müşteri şikâyetlerini doğru bir şekilde ele alan firmaların daha güçlü müşteri ilişkileri sistemi geliştirdikleri, ürünleri tekrar satma ve müşteri sadakatini güçlendirme yönünde önemli adımlar attıkları görülmektedir (Fornell vd., 2020: 97-111). Çözüme kavuşturulmayan şikâyetler ise firmalara ağızdan ağza yayılan itibar kaybı, pazar kaybı ve artan operasyonel maliyetler olarak geri dönmektedir (Cruz&Milan, 2014; Fornell vd., 2020). Ayrıca, sosyal medya tüketici şikâyetlerinin etkisini artırarak şikâyet yönetimini daha da önemli hale getirmektedir (Grégoire vd., 2015: 173).

2.2. Şikâyet Yönetimi

Şikâyet yönetimi, müşteri şikâyetlerini etkili bir şekilde ele alarak memnuniyeti yeniden sağlama ve işletme süreçlerini iyileştirme sürecidir (Johnston & Mehra, 2002: 145). İyi yapılandırılmış bir şikâyet yönetim sistemi, işletmelerin tekrar eden sorunları belirlemelerine, düzeltici önlemler uygulamalarına ve genel hizmet kalitesini artırmalarına olanak tanımaktadır (Homburg & Fürst, 2007: 533-534).

Başarılı bir şikâyet yönetimi, yanıt verme, şeffaflık, adillik ve hesap verebilirlik gibi temel ilkeler üzerine kuruludur (Gelbrich & Roschk, 2011). Şikâyet yönetimi stratejileri şunları içermektedir:

Hızlı Yanıt Verme: Şikâyetlerin hızlı bir şekilde ele alınması, şirketin müşteri memnuniyetine verdiği önemi göstermektedir (Davidow, 2003: 245).

Empati ve Kişiselleştirme: Müşteri endişelerinin kabul edilmesi ve kişiye özel çözümler sunulması, olumlu sonuçları artırabilmektedir (Smith vd., 1999).

Tazminat ve Telafi: Geri ödeme, değişim veya indirimler sunulması, tüketicilerin adalet algısını iyileştirebilmektedir (Maxham & Netemeyer, 2002: 67-68).

Geri Bildirimin Entegrasyonu: Şikâyetlerin bir işletme geliştirme kaynağı olarak kullanılması, gelecekteki sorunların önlenmesine yardımcı olmaktadır (Homburg & Fürst, 2007: 534).

2.3. Dijital Şikâyet Siteleri

Dijital çağın önemli unsurlarından biri haline gelen çevrimiçi şikâyet platformları, tüketicilerin memnuniyetsizliklerini dile getirmelerine olanak tanıyan etkili araçlar arasında yer almaktadır. Dijital şikâyet siteleri, tüketicilere yaşadıkları olumsuz deneyimleri paylaşma, diğer kullanıcıları bilgilendirme ve markalardan geri bildirim alma fırsatı sunmaktadır (Karakaya & Barnes, 2012: 453-454). Bu platformlar, tüketicilerin satın aldıkları ürün veya hizmetlere ilişkin şikâyetlerini iletebildikleri, bağımsız üçüncü taraflarca yönetilen çevrimiçi ortamlar olarak tanımlanmaktadır (Bacile vd., 2017: 24). Kullanıcılar, bu sitelerde belirli bir marka hakkında şikâyetle bulunabilmekte, diğer tüketicilerin deneyimlerini inceleyerek firmaların yanıtlarını takip edebilmektedirler. Bu özellikleriyle dijital şikâyet siteleri, müşteri şikâyet yönetimi süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır (Jugwanth & Vigar-Ellis, 2013: 153).

Tüketicilerin dijital şikâyet sitelerini kullanma motivasyonları çeşitli faktörlere dayanmaktadır:

Diğer Tüketicileri Uyarma: Tüketiciler, satın alma sürecinde diğer bireyleri olası riskler konusunda bilgilendirme amacıyla bu platformları tercih etmektedir (Bacile vd., 2017: 25-26).

Duygusal Rahatlama: Olumsuz bir deneyimi paylaşmak, tüketiciler açısından psikolojik bir rahatlama ve tatmin sağlayabilmektedir (Hsiao, 2011: 5282-5283).

Firmadan Yanıt Alma: Bazı tüketiciler, firmaların şikâyetlere yanıt vererek sorunlarını çözeceğini umarak dijital şikâyet sitelerini ve sosyal medyayı aktif olarak kullanmaktadır (Armstrong vd., 2021: 1030).

Hukuki Haklarını Savunma: Hukuki bilinç düzeyinin artmasıyla birlikte tüketiciler, haklarını korumak ve kamuoyu oluşturmak amacıyla bu platformlardan yararlanmaktadır (Özsoy & Bak, 2021: 41-43).

Dijital şikâyet platformları hem tüketiciler hem de işletmeler açısından çeşitli etkiler yaratmaktadır:

Marka İmajı Üzerindeki Etkisi: Olumsuz yorumlar ve şikâyetler, markaların itibarını doğrudan etkileyebilmekte ve tüketiciler nezdindeki algıyı şekillendirebilmektedir (Yin & Sadowski, 2024: 2074-2086).

Satışlar Üzerindeki Etkisi: Şikâyetlerin yoğunluk kazandığı markalar, müşteri kaybı yaşayabilmekte ve dolayısıyla gelirlerinde azalma meydana gelmektedir (Barutçu & Başak, 2018: 239).

Firmaların Şikâyet Yönetimi Stratejileri: Dijital şikâyet platformları, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmak ve marka itibarını korumak adına geliştirdikleri şikâyet yönetimi stratejilerini doğrudan etkilemektedir (Wessel, 2016: 7-12).

Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi: Mevsimsel ve dönemsel faktörler, tüketicilerin şikâyet eğilimlerini ve şikâyet türlerini belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (Lee vd., 2018: 460-468).

Dijital şikâyet siteleri, tüketici haklarının korunması, marka algısının şekillendirilmesi ve müşteri ilişkileri yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi açısından önemli işlevlere sahiptir. Bu platformların hem tüketiciler hem de işletmeler üzerindeki etkilerinin daha derinlemesine incelenmesi, dijital pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi alanlarında geliştirilecek stratejiler açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.4. Dijital Şikâyet Siteleri Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Dijital şikâyet siteleri, tüketicilerin memnuniyetsizliklerini dile getirmesi, diğer tüketicileri bilgilendirmesi ve firmaların müşteri hizmetleri süreçlerini iyileştirmesi açısından önemli bir role sahiptir. Bu platformlar üzerine yapılan araştırmalar, tüketici davranışlarını, şikâyet süreçlerinin etkinliğini ve bu sitelerin marka algısına etkilerini incelemiştir.

Karakaya ve Barnes (2012) tarafından yapılan çalışmada, tüketicilerin dijital şikâyet sitelerini kullanma nedenleri araştırılmış ve çevrimiçi şikâyetlerin daha kolay ve hızlı bir kanal sunduğu belirlenmiştir. Çalışma, online şikâyet yapan tüketicilerin genellikle daha bilinçli ve dijital okuryazarlık seviyesi yüksek bireyler olduğunu göstermektedir. Ayrıca sosyal tabanlı sitelerde paylaşılan görüşler, daha güvenilir ve tarafsız olarak algılanmaktadır. Armstrong vd. (2021) ise Facebook iş sayfalarında yapılan şikâyetlerin diğer tüketicileri nasıl etkilediğini incelemiş ve tüketicilerin, daha önce yapılmış şikâyetleri gördüklerinde kendi şikâyetlerini paylaşma olasılığının arttığını ortaya koymuştur. Bu araştırmada deneysel yöntem kullanılmış ve görsel unsurların tüketici davranışlarına etkisi analiz edilmiştir.

Lee vd. (2018) tarafından yapılan bir başka araştırma, tüketici şikâyetlerinin mevsimsel olarak değiştiğini ortaya koymuştur. İçerik analizi ve kritik olay tekniği kullanılarak yapılan çalışmada, özellikle tatil sezonlarında (Noel ve Şükran Günü gibi) şikâyet oranlarının arttığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Barutçu ve Başak (2018) tarafından yapılan içerik analizi çalışması, e-ticaret siteleri hakkında yapılan şikâyetleri incelemiş ve en yaygın şikâyet konularının teslimat süreleri, kusurlu ürünler, iade süreçlerindeki problemler ve müşteri hizmetleri ile ilgili sorunlar olduğunu tespit etmiştir.

Şikâyet sitelerinin tasarımı da kullanıcı deneyimi açısından önemli bir faktördür. Wessel (2016), deneysel bir araştırma yöntemi kullanarak, şikâyet sitelerinin tasarımı ve mesaj netliğinin, tüketicilerin şikâyetlerini nasıl sunduğunu ve firmaların yanıt süreçlerini nasıl yönettiğini etkilediğini belirlemiştir. Çalışma, düzenli ve açık bir kullanıcı arayüzüne sahip platformların, şikâyet süreçlerini daha verimli hale getirdiğini göstermektedir.

Tüketicilerin online şikâyetle bulunma olasılığı, algılanan kontrol duygusu ve olumsuz duygusal deneyimler ile doğrudan ilişkilidir. Hsiao (2011) tarafından yapılan çalışmada, tüketicilerin, ürün veya hizmetten memnun kalmadıklarında ve haklarını savunma ihtiyacı duyduklarında şikâyet etme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Yin ve Sadowski (2024) tarafından yapılan dilbilimsel analiz ise, farklı platformlardaki şikâyet dilini karşılaştırmış ve resmi marka forumlarında yapılan şikâyetlerin daha ciddi ve sert ifadeler içerdiğini, bağımsız platformlarda ise daha rahat bir dil kullanıldığını belirlemiştir.

Dijital şikâyet sitelerinin hukuki bilinç üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Özsoy ve Bak (2021), çevrimiçi şikâyet platformlarının tüketicilerin yasal hakları konusunda farkındalıklarını artırabileceğini ve bu platformları kullanan bireylerin haklarını daha etkin biçimde savunabildiklerini göstermektedir. Jugwanth ve Vigar-Ellis (2013), firmaların müşteri şikâyetlerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verdiğinde müşteri sadakatının arttığını belirlemiştir. Çalışma, en sık yapılan şikâyetlerin müşteri hizmetleri ile ilgili yanıt süresinin uzunluğu ve sorunların çözülmemesi üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. Son olarak Nimako (2012), hizmet sağlayıcılar için etkili şikâyet yönetim sistemlerinin önemini vurgulamakta ve müşteri şikâyetlerinin hızlı bir şekilde yanıtlanmasının, memnuniyet ve sadakati artıracağını belirtmektedir.

2.5. Adalet Kuramı Bağlamında Tüketici Şikâyetleri

Tüketici şikâyet davranışlarını açıklamada yaygın biçimde başvuru alan teorik yaklaşımlardan biri Adalet Kuramı (Justice Theory)'dir. Bu kuram, tüketicilerin hizmetle ilgili olumsuz deneyimlere verdikleri tepkileri üç boyutta incelemektedir bunlar: dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir (Blodgett, vd., 1995; Davidow, 2003).

- Dağıtımsal adalet, tüketicinin aldığı hizmet karşılığında elde ettiği çıktının telafi, geri ödeme, indirim gibi beklentileriyle uyumlu olup olmadığını sorgulamaktadır.
- İşlemsel adalet, şikâyet sürecinin hızlı, şeffaf ve adil şekilde işleyip işlemediğiyle ilgilidir.

- Etkileşimsel adalet ise hizmet sağlayıcılarla kurulan iletişimin saygı, empati ve profesyonellik düzeyiyle ilgilidir (Tax & Brown, 1998; Maxham & Netemeyer, 2002).

Bu boyutlar, sadece hizmetin kalitesini değil, şikâyet sonrası yaşanan deneyimin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle Adalet Kuramı, özellikle dijital şikâyet platformları gibi doğrudan müşteri-geribildirimine dayalı ortamlarda oldukça kullanışlı bir analiz çerçevesi sunmaktadır. Bu bağlamda çalışma, tüketici şikâyet davranışlarının daha derinlemesine analiz edilebilmesi amacıyla Adalet Kuramını kuramsal bir çerçeve olarak benimsemekte; bu sayede dijital şikâyet platformlarında tüketicilerin algıladıkları adalet düzeylerinin şikâyet sürecine ilişkin değerlendirmeleri nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Soruları

Mobil iletişim sektörü milyonlarca insana hitap etmesi, stratejik önemi nedeniyle müşteri memnuniyetinin oldukça önemli olduğu bir sektördür. Hizmet sağlayıcılar ile tüketiciler arasında yaşanan sorunlar müşterilerin çeşitli kanalları kullanarak şikayette bulunmalarına yol açmaktadır. Geleneksel şikayet mekanizmaları yerini giderek dijital ortamlara bırakması yeni şikayet mecralarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu ortamlarda yapılan şikayetlerin yönetilmesi ve buradan elde edilen verilerin incelenerek müşteri hizmetlerinde kullanılması işletmeler açısından kritik bir öneme sahip olmaya başlamıştır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren cep telefonu operatörleri hakkında Şikâyetvar platformunda yapılan tüketici şikâyetlerini nitel bir perspektifle analiz etmek ve tüketicilerin en sık dile getirdiği sorunları, şikâyetlerin duygusal tonlarını ve operatörler arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır.

Çalışma kapsamında incelenen araştırma soruları şunlardır;

1. Tüketici şikâyetleri hangi tematik kategoriler etrafında yoğunlaşmakta ve bu kategoriler arasındaki ilişki örüntüleri nelerdir?
2. Cep telefonu operatörlerine yöneltilen şikâyetlerin sıklığı, kapsamı ve tonu açısından operatörler arasında anlamlı farklılıklar bulunmakta mıdır?
3. Tüketici şikâyet metinleri bağlamında dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ne ölçüde ihlal edilmektedir?
4. Operatörlerin dijital şikâyetlere yanıt verme davranışları, tüketici memnuniyetini artırıcı nitelikte midir?
5. Tüketici şikâyetlerinin duygusal tonu ve dilsel yapısı, algılanan hizmet kalitesi ve markaya duyulan güven açısından ne tür anlamlar taşımaktadır?

Literatürde, mobil operatörlere yönelik müşteri şikâyetleri çoğunlukla nicel analizler ve anket çalışmalarıyla ele alınmışken, bu çalışmada içerik analizi ve tematik analiz kullanılarak tüketici deneyimlerine ilişkin derinlemesine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma, dijital müşteri şikâyetleri ve hizmet kalitesi algısı gibi konulara yönelik akademik literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışma, mobil operatörlerin şikâyet yönetimi stratejilerini geliştirmelerine yönelik somut öneriler sunmayı hedeflemektedir. Müşteri şikâyetlerinin tematik analizi neticesinde, operatörlerin en sık karşılaştığı sorun alanlarını belirleyerek, müşteri hizmetleri süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayacak, şikâyetlerin duygusal tonları incelenerek, tüketicilerin beklentilerine daha iyi yanıt verilmesine yönelik stratejik içgörüler geliştirilebilecektir.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Şikayetvar platformunda Türkiye’de faaliyet gösteren cep telefonu operatörleri hakkında yayımlanan tüm şikâyet içerikleri oluşturmaktadır. Tüm şikâyetler incelenemeyeceği için örneklem alma yöntemi kullanılmıştır. Nitel analizlerde nicel analizlerdeki gibi kesin bir örneklem büyüklüğü ve sayısal bir ifade yer almamaktadır. Bunun yerine örneklem doygunluğa ulaşana ve yeni kategoriler artık üretilmez hale gelene kadar veri toplanmaya devam edilir (Krippendorff, 2013; Elo & Kyngäs 2008). Çalışmada bu yaklaşım benimsenmiş ve artık örneklem yeterli doygunluğa ulaşıp farklı kategoriler üretilmediğinde veri toplama kısmı bırakılmıştır.

Bu bağlamda, evreni oluşturan veri kümesi içerisinde, tüketicilerin en fazla destek verdiği 150 şikâyet amaçlı örnekleme (purposeful sampling) yöntemiyle seçilmiştir. Şikâyetlerin seçiminde ölçüt olarak Şikayetvar platformunda kullanıcıların verdiği “destek” sayısı esas alınmıştır. Destek sayısı, platform üzerinde kullanıcıların bir şikâyeti beğenmesi ya da aynı sorunla karşılaştığını belirtmesiyle oluşan sayısal bir göstergedir. Dolayısıyla, seçilen örneklem tüketiciler arasında en fazla yankı uyandıran ve dikkat çeken şikâyetlerden oluşmaktadır. Böylece, çalışmanın amacına uygun olarak temsil gücü yüksek ve kullanıcılar açısından önem arz eden şikâyetlerin derinlemesine incelenmesi sağlanmıştır.

Veriler, 18 Nisan 2025 tarihinden itibaren toplanmaya başlanmış ve 1 Ocak 2022 ile Ocak 2025 tarihleri arasında Sikayetvar.com platformunda yayımlanan kullanıcı yorumlarından elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Veri Seti

Çalışmada, nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup, içerik analizi ve tematik analiz yöntemleri birlikte kullanılmıştır. İçerik analizi, metinlerden sistematik ve geçerli çıkarımlar yapmayı amaçlayan bir araştırma tekniğidir (Krippendorff, 2018). Tematik analiz ise, verilerdeki örüntüleri (temaları) tanımlamak, analiz etmek ve açıklamak için kullanılan bir yöntemdir; veri setinin zenginleştirilmiş bir biçimde yapılandırılmasına olanak sağlamaktadır (Braun & Clarke, 2006: 81-90).

Araştırma, keşfedici (exploratory) nitelik taşıdığından ve geçmişte yeterince çalışılmamış bir alana ilişkin tüketici içgörülerini ortaya çıkarmayı amaçladığından dolayı, nitel tarama modeli kapsamında değerlendirilmiştir (Karasar, 2002; Selvi vd., 2012).

Veri analizi, MAXQDA yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yazılım aracılığıyla kod atamaları yapılmış, kod sıklıkları belirlenmiş, kodlar arası ilişkiler görselleştirilmiş ve kategori kümeleri oluşturulmuştur. Yazılımın sunduğu görselleştirme ve kod ağ haritalama (code map) özellikleri sayesinde, analiz hem içeriksel hem de yapısal düzeyde yürütülmüştür.

Veriler toplanırken ilk aşamada, analiz edilecek veriler düzenlenmiş, anlam birimlerinin korunmasına özen gösterilerek gerektiğinde transkripsiyonu yapılmıştır (Elo & Kyngäs, 2008: 109-111). Daha sonra, analiz birimleri olarak cümle ve paragraf düzeyinde bölümler seçilmiş ve hem açık (indüktif) hem de önceden tanımlanmış (dedüktif) kodlama stratejileri kullanılmıştır (Strauss & Corbin, 1998; Hsieh & Shannon, 2005).

Kodlama sürecinde, veriler anlamlı kategorilere ayrılmış, benzer kodlar gruplanarak üst temalar oluşturulmuştur. Bu temalar arasında kavramsal ilişkiler analiz edilerek araştırma sorularına yönelik açıklayıcı yapı kurgulanmıştır (Mayring, 2014; Saldaña, 2016). Kodlama süreci sırasında bir şikâyet metninin birden fazla temayla ilişkili olduğu durumlarda çoklu kodlama (multiple coding) uygulanmıştır. Bu yaklaşım, verinin bütüncül yapısının korunmasına ve analiz derinliğinin artırılmasına katkı sağlamıştır.

Kodlamaların güvenilirliğini sağlamak amacıyla üç araştırmacı tarafından bağımsız kodlamalar yapılmış ve elde edilen kodlar karşılaştırılmıştır. Kodlayıcılar arası güvenilirlik, basit yüzdelik uyum oranı yöntemi ile ölçülmüş ve %76 oranında tutarlılık elde edilmiştir (Lombard, vd. 2002). Uyuşmazlıklar araştırmacılar arasında tartışılarak çözüme kavuşturulmuş ve nihai kod listesi ortak mutabakatla güncellenmiştir. Tüm şikâyet verileri analiz sürecine dahil edilmiştir; hiçbir veri dışlanmamıştır.

Kodlama süreci sonunda elde edilen temalar, araştırma sorularına yanıt verecek şekilde yapılandırılmış ve sonuçların literatürle karşılaştırmalı yorumu yapılmıştır (Hsieh & Shannon, 2005: 1279-1283).

Bu çalışmada, nitel analiz sürecinde etik ilkelere bağlı kalınarak cep telefonu operatörlerinin gerçek isimleri belirtilmemiş; bunun yerine Operatör 1, Operatör 2 ve Operatör 3 şeklinde kodlanarak ifade edilmiştir. Aynı şekilde, kampanya, tarife ve hediye gibi marka veya ürün bazlı özgün isimler de çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bu yaklaşımın temel amacı, marka ve kurumların doğrudan teşhir edilmesini önleyerek, araştırmanın tarafsızlığını korumak ve marka imajını olumsuz yönde etkileyebilecek durumların önüne geçmektir (Wiles et al., 2008; BSA, 2015). Ayrıca, kullanılan kodlama yöntemi, nitel araştırmalarda sıkça tercih edilen bir uygulama olup, verilerin genellenebilirliğini artırmak ve yorumlamayı kolaylaştırmak açısından da önem taşımaktadır (Miles vd., 2014). Bu sayede, belirli bir markaya özgü örneklerden yola çıkılarak daha geniş anlamlar üretilebilmekte ve elde edilen bulguların analitik genellemeye uygun hale gelmesi sağlanmaktadır.

Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş ve 16.04.2025 tarihli, 04 sayılı toplantı ve 2025/168 karar numarası ile etik açıdan herhangi bir sakınca bulunmadığına oy birliğiyle karar verilmiştir.

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla çok yönlü bir yaklaşım benimsenmiştir. Geçerlilik, çalışmanın ölçmek istediği kavramları doğru ölçmesini ifade ederken; güvenilirlik, elde edilen sonuçların tekrarlanabilirliğini sağlamaktadır (Krippendorff, 2018).

Geçerliliğin sağlanması için hem veriye dayalı (indüktif) hem de kuramsal çerçeveye dayalı (dedüktif) kodlama yaklaşımları bir arada kullanılmıştır. Bu sayede, elde edilen kategorilerin hem ampirik hem de teorik temellere dayandığı doğrulanmıştır (Elo & Kyngäs, 2008: 110-115). Ayrıca araştırma süresince, araştırmacıların önyargılarının analiz sürecine etkisini en aza indirmek amacıyla araştırmacı günlükleri (researcher memos) ve deneyimsel farkındalık notları tutulmuş, bu belgeler yorumların geçerliliğini güçlendirmede referans olarak kullanılmıştır (Strauss & Corbin, 2015).

Güvenilirlik, kodlayıcılar arası uyumla test edilmiştir. Üç farklı araştırmacı tarafından gerçekleştirilen kodlamalar karşılaştırılmış, %76 oranında eşleşme elde edilmiştir. Bu oran, kabul edilebilir düzeyde bir tutarlılığa işaret etmektedir. Farklılık gösteren kodlamalar tartışılarak ortak karara varılmış ve son kod listesi bu şekilde netleştirilmiştir.

MAXQDA yazılımı analiz sürecinde sadece kodlamada değil, aynı zamanda kodların frekanslarının belirlenmesi, kavramsal haritalar ve ağ analizleri oluşturulması gibi ileri düzey işlevlerde de kullanılmıştır. Böylece yalnızca içerik değil, kodlar arasındaki yapısal ilişkiler de detaylı biçimde değerlendirilmiştir.

4. Verilerin Analizi

Bu bölümde, Şikâyetvar platformunda Türkiye'deki üç büyük cep telefonu operatörüne yönelik olarak iletilen 150 desteklenmiş şikâyet, nitel içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve elde edilen bulgular tematik başlıklar altında sunulmuştur. Kodlama süreci sonucunda ortaya çıkan ana temalar, şikâyet metinlerinden türetilen örneklerle birlikte değerlendirilmiş; ayrıca metinlerdeki duygusal ton ve dil kullanımı da analiz edilerek tüketici memnuniyetsizliğinin yapısal ve psikolojik boyutları bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır.

4.1. Operatörlerin Şikâyet Performanslarının Karşılaştırılması

Tablo 1'de Sikayetvar.com adlı internet sitesinden alınan cep telefonu operatörlerinin verileri görülmektedir. Operatör 1 ve 2 pro marka üyeliğe sahiptir. Pro marka üyelik tüm şikâyetlerin yanıtladığı, müşteri memnuniyetini arttırmak için çaba gösteren firmalara verilen bir üyelik çeşididir ("Kurumsal Üyelik", 2025). Elde edilen verilere göre operatör 1 ve 2 müşterilerden gelen şikâyetleri farklı hızlarda yanıtlamakta operatör 3 ise yanıt vermemektedir. Operatör 1 tüm gelen şikâyetlere 3 dakika 22 saniyede hızlı bir şekilde yanıtlamaktadır. Ancak operatörün çözüm bulduğu şikâyet oranı yalnızca %12'dir. Operatörün müşteriler tarafından 100 üzerinden verilen başarı puanı ise 27'dir. Bu durum firmanın tüm şikâyetleri hızlı bir şekilde yanıtladığını ancak müşteri memnuniyetini yeterince gerçekleştirmediğini göstermektedir. Operatör 2 de neredeyse tüm şikâyetleri yanıtlamaktadır. Şikâyet yanıtlama süresi birinci operatöre göre daha yavaştır ancak çözülen şikâyet oranı ve müşteri memnuniyetini gösteren başarı puanı daha yüksektir. Operatör 3 ise gelen hiçbir şikâyeti platform üzerinden yanıtlamamaktadır. Bu nedenle müşteriler tarafından verilen başarı puanı en düşük olan operatördür.

Tablo 1. Cep Telefonu Operatörlerinin Şikâyetvar Performans Karşılaştırması

OPERATÖRLER	Toplam Şikâyet Sayısı	Şikâyet Cevaplanma Oranı	Ortalama Cevaplama Süresi	Çözülen Şikâyet Sayısı Oranı	Müşteri Değerlendirmesine Göre Başarı Puanı (100 Üzerinden)	Pro Üyelik
1. Operatör	26.529	%100	3 dk. 22 sn.	%12,7	27	Evet
2. Operatör	90.302	%99	2 sa. 41 dk	%33,2	59	Evet
3. Operatör	23.040	-	-	-	10	Hayır

4.2. Şikâyetlerin Kod Dağılımları

Tablo 2’de şikâyetlerin analizi neticesinde ortaya çıkan kodlar görülmektedir. Çalışmada bazı şikâyetler birden fazla kodu kapsadığından çoklu atama gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre kullanıcılar en fazla müşteri ilişkileri konusundan şikâyetle bulunmuşlardır. Tüm şikâyetlerin %26’sı müşteri ilişkileriyle alakalıdır. Ondan sonra en fazla şikâyet teknik sorunlar ve şebekeyle ilgili olanlardır (%18,40). Fiyatlandırma ve faturalandırma (%14,62) tarife ve paket sorunları (%13,21) da kullanıcıların şikâyetle bulundukları diğer konulardır. Kullanıcılar en az abonelik ve numara taşıma konusundan şikâyet etmektedirler (%1,42).

Tablo 2. Kod Dağılım Tablosu

	Bölümler	Yüzde
Müşteri ilişkileri	56	26,42
Teknik sorunlar ve şebeke	39	18,40
Fiyatlandırma ve faturalandırma	31	14,62
Tarife ve paket sorunları	28	13,21
İnternet kullanımı ve bağlantı	28	13,21
Tacizkar aramalar ve kişisel bilgilerin korunması	15	7,08
Kampanyalar ve avantajlar	12	5,66
Abonelik ve numara taşıma	3	1,42
TOPLAM	212	100,00

4.3. Kod Sıklığı ve Kod Matrisi

Tablo 3’te operatörlere yapılan şikâyetlerin kodlarını gösteren kod matrisi yer almaktadır. Çalışmada 8 ana kategoride toplamda 422 kod yer almaktadır. Tabloya göre 3 operatör için de en fazla şikâyet yapılan konunun müşteri ilişkileri olduğu görülmektedir. Operatör 1’de müşteri ilişkileri ile teknik sorunlar, operatör 2’de müşteri ilişkileri ile internet kullanımı, operatör 3’te müşteri ilişkileri ile tarife ve paket sorunları en fazla şikâyet edilen konulardır.

Tablo 3. Şikâyetlere Göre Kod Sıklığını Gösteren Kod Matrisi

Kod Sistemi	1. Operatör	2. Operatör	3. Operatör	TOPLAM
Tacizkar aramalar ve kişisel bilgilerin korunması	•	•	•	30
Tarife ve paket sorunları	•	•	•	56
Müşteri ilişkileri	•	•	•	112
Kampanyalar ve avantajlar	•	•	•	24
Teknik sorunlar ve şebeke	•	•	•	77
Fiyatlandırma ve faturalandırma	•	•	•	62
İnternet kullanımı ve bağlantı	•	•	•	55
Abonelik ve numara taşıma	•	•	•	6
TOPLAM	153	141	128	422

4.4. Şikâyet Metinlerinden Üretilen Kelime Bulutu

Şekil 1’de Sikayetvar.com adlı internet sitesinde cep telefonu operatörleriyle ilgili yapılan şikâyetlerin kelime bulutu gösterilmektedir. Kelime bulutları verilerde en sık tekrarlanan kodları görselleştirmektedir (Şeyhanlioğlu vd. 2023). Şekil 1’e göre en sık tekrar eden kelimeler müşteri ve internet kelimeleridir.



Şekil 1. Şikâyetler Arasındaki En Yaygın Kelimeleri Gösteren Kelime Bulutu

4.5. Kod İlişkileri

Çalışmada, operatör kullanıcılarının şikâyet metinlerinde sıklıkla birden fazla konuya değindikleri görülmüştür. Bu nedenle bazı şikâyetler birden fazla koda atanmıştır. En fazla şikâyet, müşteri ilişkileri kodu altında toplanmış olup; bu kodla ilişkili diğer tematik başlıklar Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 4'e göre, kullanıcılar müşteri ilişkileriyle en çok teknik sorunlar ve şebeke problemleri bağlamında şikâyetle bulunmuştur. Bu durum, özellikle teknik konularda kullanıcıların müşteri hizmetlerinden memnuniyetsizlik yaşadıklarını göstermektedir. Müşteri ilişkileriyle ilişkilendirilen diğer öne çıkan konular ise internet kullanımı ve fiyatlandırma olmuştur.

Tablo 4. Şikâyetlerle İlgili Kod İlişkileri Tablosu

Kod Sistemi	Müşteri ilişkileri
Teknik sorunlar ve şebeke	14
İnternet kullanımı ve bağlantı	12
Fiyatlandırma ve faturalandırma	10
Tarife ve paket sorunları	5
Kampanyalar ve avantajlar	2
Abonelik ve numara taşıma	2
Tacizkar aramalar ve kişisel bilgilerin korunması	0

4.6. Kodlara İlişkin Şikâyet Metinleri

Aşağıda sıklık sıralamasına göre oluşturulan kodlara ilişkin şikâyet metinleri yer almaktadır.

4.6.1. Müşteri İlişkileriyle İlgili Sorunlar

Çalışmadan elde edilen veriler incelendiğinde şikâyetle bulunan kişilerin herhangi bir sorun hakkında öncelikle müşteri hizmetlerini aradıkları, buradan çözüm bulamadıklarında Sikayetvar.com adlı siteye sorunlarını illettikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle hangi kod altında olursa olsun çok sayıda şikâyetin müşteri ilişkileriyle de bağlantı kurularak yazıldığı anlaşılmaktadır. Müşteri ilişkileriyle ilgili olarak en çok şikâyet edilen konu, müşteri temsilcisinin sorunları çözemesidir. Bu sorun toplam şikâyetler arasında (20)¹ kez dile getirilmiştir.

Örneğin “Bir aydan fazla oldu Operatör 3 mobil uygulamasına giremiyorum. Lütfen buna buna bir çözüm bulunsun. Defalarca müşteri hizmetlerini aradım ama buna rağmen hiçbir çözüm bulamadılar. Operatör 3’e böyle bir şey yakışmıyor 0 545 764 ** numaralı hattımla giriş yapamıyorum ve bu yüzden internet aşımı gerçekleşti ve hep faturam yüksek geliyor buna bir çözüm bulunsun, yoksa mahkeme heyetine başvuracağım artık.”

¹ Şikâyet kodu yanında parantez içinde yer alan rakamlar konuyla ilgili yapılmış toplam şikâyet sayını göstermektedir

Bunun dışında müşteri hizmetleriyle ilgili yapılan en büyük eleştiri müşteri temsilcisinin hatalı ya da eksik bilgilendirme yapmasıdır (13). “Operatör 2 sınırsız sosyal paketleri çalışmıyor. Ben Operatör 2 sınırsız video paketi tarifesini kullanıyorum. Hattımın içinde gelen sınırsız sosyal, video, müzik, WhatsApp var. Fakat ben sosyal medyayı kullanırken sürekli internetimden yiyor bir de internetim bitince üstüne aşım yapıldığı için ekstradan 17,5 TL’ye 500 MB eklenmiş oldu. Müşteri hizmetlerini aradığımda ise puhu TV ve PUBG ye girmişsiniz internetiniz bu yüzden bitmiş dendi. Halbuki ben PUBG veya puhu TV ye girmedim bile hiç. Lütfen bu yanlışı en kısa sürede düzeltiniz ve gitmemesi gereken internet haklarımı ve fazladan alınan 17,5 TL’yi geri verin. Aksi takdirde Tüketici Mahkemesi’ne başvuracağım.” Müşteri temsilcisinin ilgisizliği (6), müşteri temsilcisinin üslup ve yaklaşımı (6), müşteri temsilcisine ulaşamama (6), müşteriler arası ayrımcılık yapma (3), müşteri temsilcisinin hatalı işlem yapması (2) gibi sorunlar da diğer şikâyetleri oluşturmaktadır.

4.6.2. Teknik Sorunlar ve Şebeke

Cep telefonu operatörlerinden en fazla şikâyet edilen ikinci konu teknik sorunlar ve şebeke ile ilgilidir. Özellikle kullanıcılar operatörlerin sunduğu uygulamalar konusunda şikâyetler bulunmaktadır (18).

“Operatör 3 online işlemler uygulamasına 1 haftadır erişemiyorum uygulama direkt atıyor. Artık bir çözüm bulmalısınız çok mağdur durumdayız. Sorun için müşteri hizmetlerine bağlandığımda uygulama için çalışma mevcut ne zaman biteceği bildirilmiyor. Uygulamayı defalarca sildim yükledim fakat sorun hâlâ devam ediyor. Çözülmesini istiyorum artık.”

Teknik sorunlarla ilgili yine sıklıkla dile getirilen diğer bir sorun ise şebeke problemlerinden kaynaklanmaktadır (10).

“Operatör 1 hattımdan, telefonla konuştuğum zaman karşı taraf beni aradığında sürekli meşgul çıkmaktadır ve çağrı bana düşmemektedir. Arama yönlendirme butonunda ise 0539*****27 numara vardır ve asla silinmemektedir. Konuyla ilgili müşteri hizmetleri ile görüşmeme rağmen çözüm oluşmamıştır ve bilgilerim konusunda tereddüttüyüm. Aldığınız para karşılığında verdiğiniz hizmet ve çözüm sıfır.”

Teknik sorunlarla ilgili karşılaşılan diğer bir sorun ise sim karttan kaynaklanan sorunlardır (10).

“Yurt dışından aldığım iPhone 14 modeli sadece E-sim kullanarak çalışmaktadır. Ürünü yurt dışından getirirmeden önce Operatör 1 müşteri hizmetleriyle görüşme yaptığımda ürünle birlikte Türkiye’de herhangi bir Operatör 1 şubesine gidip E-sim istediğim zaman yapılabileceğini söylediler. Ürününün özellikle iPhone 14 modeli olduğunu belirtmeme rağmen bir sorun görmediler Operatör 1’den acil bir şekilde iPhone 14’e E-simi desteklemesini istiyorum.”

4.6.3. Fiyatlandırma ve Faturalandırma Sorunları

Şikâyet ileten kullanıcıların önemli bir kısmı fiyatlandırma ve faturalandırma sorunlarından bahsetmektedir. Yeni paket fiyatlarındaki artış (7), istemleri dışında gerçekleşen paket üyelikleri ile gelen faturalar (7), geçiş işlemleri sırasında ödenememesi gereken tutarların faturaya yansması (5) gibi problemler en çok karşılaşılan sorunlardır.

“Operatör 1 faturalı hattımı 89 TL olarak kullanıyorum 09.03.2023 tarihinde taahhüdüm sürem doluyor ama maalesef Operatör 1 aramaya tenezzül bile etmedi benim aramama istinaden 180 TL’lik teklif veriyor. 10 senede kullansan 20 senede kullansan bir fark yok yardımcı olursanız olun yoksa Operatör 1’e bay bay”

“İznim olmadan 0553*****36 60 numaralı hattımdan 20 Ağustos 2022 tarihinde saat 04:50 mobil ödeme açılmış ve saat 04:46 da ***** uygulaması için 88 TL çekim yapılmıştır. Bilgim dahilinde ve iznim olmadan yapılan ücretin iadesini talep ediyorum. Aksi takdirde CİMER üzerinden şikâyetçi olacağım”.

4.6.4. Tarife ve Paket Sorunları

Tarife ve paket sorunları herhangi bir nedenle operatör kullanıcılarının tarife ve paketlere yaptıkları şikâyetleri göstermektedir. Bu başlık altında en fazla şikâyetle bulunulan konu paket aşımı (10) konusudur. Tüketiciler mobil hatlarında kullandıkları internet paketlerinin olması gerekenden çok daha hızlı bittiğini düşünmektekililer.

“Tarifemde aylık 20 GB internet var fakat internet su gibi akıyor. Bundan önce başka bir operatörde 3 GB internet kullanıyordum hediyelerle birlikte ay sonuna kadar gayet rahatken Instagram’a gir çık yaptığımda

bile deli internet harcıyor. Bu kadar hızlı bitmesi normal değil. Lütfen uygulamanızda falan sorun varsa düzeltin”.

Tarife ve paketlerle alakalı diğer bir sorun yeni paket fiyatlarının yüksek oluşuyla ilgilidir (7).

“***** adlı paket artık kullanıma kapandı. Dar gelirli düşük bütçeli insanları aldattınız. Size güvenen binlerce Operatör 1’iyi yarı yolda bıraktınız. Evet kabul ediyorum maliyetler çok yüksek geçen yıl 700 liraydı bu yıl 1000 lira oldu ama paketi tamamen ortadan kaldırmak tam bir saçmalık. Operatör 1 müşteri kaybı yaşamayı göze alarak böyle bir uygulama yaptı. Ben en kısa zamanda farklı bir operatöre geçiyorum ve biliyorum ki herkes benim gibi düşünüyor. ***** adlı paket geri dönene kadar Operatör 1’den paket almıyoruz ve operatör değiştiriyoruz.”

4.6.5. Tacizkar Aramalar ve Kişisel Bilgilerin Korunması

Operatör kullanıcılarının bir kısmı istemleri dışında gerçekleşen tacizkâr aramalardan ve iletilen mesajlardan sıkıntı duymaktadır (13). Ayrıca bu sorunun bir türlü çözülüyor olması da değinilen başka bir sorundur.

“Her yerden engellediğim bir numara aramadan sesli mesaj bırakıyor ve sürekli SMS geliyor engellediğim halde nasıl sesli mesaj bırakabiliyor bunu anlamıyorum gerçekten çözüm aradım ama bulamadım bu numaranın bana sesli mesaj bırakılmasını istemiyorum lütfen çözüm bulun”

“+44 ve +49’lu numaralardan sürekli mesaj geliyor ve engellemekle bitmiyor. Engelliyorum bu sefer başka numaradan geliyor. Operatör 2 hattıma bu mesajların nereden nasıl geldiği konusunda fikrim yok ama kurtulmak istiyorum. Müşteri hizmetlerini aradığımda bağlanamıyorum.”

4.6.6. Kampanyalar ve Avantajlar

Kullanıcı şikâyetlerinin bir kısmı operatörlerin sundukları kampanya ve avantajlarla ilgilidir. Bu kod başlığı altında en çok şikâyet edilen konu operatörlerin vermeyi taahhüt ettikleri hediye ve kampanyaları vermemesinden kaynaklanmaktadır (6).

“***** kampanyasından kazandığınız X kullanımlarında geçerli haftalık 2GB cepten internet paketi mobil hattınıza tanımlanmıştır. Hediyeinizi 04/08/2024 saat 00:00’a kadar kullanabilirsiniz diye bir mesaj geldi fakat asıl internetimden kullanabiliyorum X2GB öylece duruyor. Lütfen bu hatanızı düzeltin Operatör 1 yetkilileri.”

Kampanyalar ve avantajlarla ilgili diğer bir sorun ise hediyelerin verileceği uygulama ya da programların teknik nedenlerle çalışmamasından kaynaklanmaktadır (4).

“***** kampanyasına özel ***** uygulamasından yıldız kodu kampanyasını Operatör 2 uygulamasından erişemiyorum. Dijital asistan ***** , fırsatlar dünyası gibi arama kelimelerini yazdığımda hiçbir sonuç alamıyorum. Şu an için ***** kampanyasından faydalanamamaktayım.”

4.6.7. Abonelik ve Numara Taşıma

Operatör müşterilerinin diğer kodlarla karşılaştırıldığında en az şikâyetle bulundukları konu abonelik ve numara taşıma işlemleridir. Bu konuda kullanıcıların bazıları ayrımcılığa uğradıklarını düşünmektedir (2).

“29.11.2024 tarihinde kasım kampanyası kapsamında aylık 490 TL karşılığında ***** 60 GB tarifesine numara taşıma talebi oluşturdum. Ardından 01.11.2024 tarihinde numara taşıma sürecim tamamlandı. Aynı gün ***** .com.tr’yi kontrol ettiğimde aynı kullanım haklarına sahip bir paketin ***** adı altında, aylık 390 TL karşılığında yeni gelen müşterilere sunulduğu fark ettim. Yalnızca bir gün önce numara taşıma talebi gerçekleştirdiğim için aynı haklar için ayda 100 TL, 12 aylık taahhüt süresince ise toplam 1200 TL daha fazla ücret ödemem gerekecek. Daha kaliteli hizmet için operatör 1’e numaramı taşıdım ama daha ilk günden tabiri caizse saf yerine koyularak daha yüksek ücret ödemem gerekiyor ve haksızlığa uğruyorum. Müşteri hizmetleriyle görüştüğümde ise asla yardımcı olunmuyor ve yapabilecekleri bir şey olmadığını söylüyorlar. Ayrıca şikâyet talebi oluşturulduğu ve konuyla alakalı tarafıma dönüş sağlanacağı söylendi ancak hala herhangi bir aksiyon alınmadı. İlgili problemi çözmenizi ve aylık tarife ücretimin 390 TL olarak güncellenmesini talep ederim. Aksi takdirde konuyu Tüketici Hakem Heyeti’ne taşıyarak yasal haklarımı kullanacağımı, ilgili yerlere şikâyetle bulunacağımı ve talebim karşılanmazsa cayma hakkımı kullanarak sözleşmemi sonlandıracağımı belirtmek isterim. Saygılarımla.”

4.7. Duygusal Ton ve Dil Kullanımı Analizi

Bu çalışmada analiz edilen 150 şikâyet metninin büyük çoğunluğu yalnızca hizmete dair somut sorunlar değil, aynı zamanda tüketicilerin yoğun duygusal tepkilerini de içermektedir. Kullanıcıların şikâyetlerini iletirken kullandıkları dil, hizmetten duydukları memnuniyetsizliğin yanı sıra öfke, hayal kırıklığı, çaresizlik, tehdit, aldatılmışlık hissi ve değersizlik duygularını da açık biçimde yansıtmaktadır. Bu bağlamda şikâyet metinlerinin duygusal tonuna ilişkin yapılan gözlem ve sınıflandırmalarda aşağıdaki bulgular öne çıkmaktadır:

Öfke ve Sabırsızlık: "Defalarca müşteri hizmetlerini aradım ama hiçbir çözüm bulamadılar. Çözülmesini istiyorum artık." ifadesiyle dile getirilen durumlar, kullanıcıların sorunlarına duyarsız kalındığını düşündüklerini ve artık sabırlarının kalmadığını göstermektedir.

Hayal Kırıklığı ve Güven Kaybı: "Operatör 3'e böyle bir şey yakışmıyor." "Aldığınız para karşılığında verdiğiniz hizmet ve çözüm sıfır" gibi ifadeler, tüketicilerin operatörden beklentilerinin yüksek olduğunu ancak bu beklentilerin boşa çıktığını ima etmektedir.

Tehdit ve Hukuki Dil: "Mahkeme heyetine başvuracağım artık", "CİMER üzerinden şikâyetçi olacağım" ve "Tüketici Mahkemesi'ne başvuracağım" gibi söylemler, şikâyetlerin çözülmemesi halinde yasal yolların tercih edileceği yönünde açık uyarılar içermektedir.

Alay ve İroni: "Bu mu sizin müşteri memnuniyetiniz?" gibi ifadeler, müşterinin operatörün pazarlama vaadine yönelik ironik bir tepki gösterdiğini ve duygusal kopuş yaşadığını göstermektedir.

Kendini Değersiz Hissetme: "Aramaya tenezzül bile etmediler." gibi ifadeler, kullanıcıların yalnızca işlevsel olarak değil, duygusal düzeyde de tatmin edilemediğini ve insan yerine konmadıklarını düşündüklerini yansıtmaktadır.

Tüm bu örnekler göstermektedir ki, şikâyet metinleri yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda güçlü duygu yüklü anlatılar içermektedir. Bu anlatılar, kullanıcıların marka ile kurduğu bağın zedelendiğini ve sorun çözülmedikçe bu duyguların daha da negatifleştiğini ortaya koymaktadır. Nitekim, Yin ve Sadowski (2024) dijital platformlardaki şikâyetlerin giderek daha sert ve kişiselleşmiş bir dil kullanmaya evrildiğini belirtmektedir; bu çalışma da benzer bir eğilimi doğrulamaktadır.

Bu nedenle, operatörlerin sadece teknik düzeyde değil, duygusal düzeyde de kullanıcılarla bağ kurabilecek iletişim stratejilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Şikâyetlere yalnızca bilgi verici değil, empatik, saygılı ve kapsayıcı bir üslupla yanıt verilmesi, tüketicinin marka algısını ve sadakatini doğrudan etkilemektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, dijital şikâyet platformlarının sunduğu veriler aracılığıyla Türkiye'deki üç cep telefonu operatörüne yönelik tüketici şikâyetlerini nitel bir bakış açısıyla analiz etmeyi amaçlamıştır. Nitel içerik ve tematik analiz yöntemi kullanılarak [sikayetvar.com](https://www.sikayetvar.com) platformunda en fazla destek almış 150 şikâyet değerlendirilmiş, müşteri deneyimlerinin hangi alanlarda yoğunlaştığı ve hangi temalar etrafında şekillendiği derinlemesine incelenmiştir. Bulgular, müşteri ilişkileri konusunun tüketici şikâyetlerinde belirleyici bir rol oynadığını ve bu başlığın sıklıkla teknik sorunlar, internet erişimi ve faturalandırma gibi diğer temalarla birlikte kullanıldığını göstermektedir. Bu durum, tüketicilerin yaşadıkları problemlerin yalnızca teknik ya da finansal olmadığını; aynı zamanda iletişim süreçlerindeki başarısızlıkların da memnuniyetsizliği artıran önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma sorularına verilen yanıtlar şu şekilde özetlenebilir:

İlk olarak, tüketici şikâyetlerinin büyük ölçüde müşteri ilişkileri, teknik problemler, internet bağlantısı, faturalandırma ve tarife sorunları gibi tematik kategoriler etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Ayrıca, birçok şikâyetin birden fazla kategoriyle ilişkili olduğu, bu nedenle temalar arası güçlü bir örüntü bulunduğu tespit edilmiştir.

İkinci olarak, operatörler arasında şikâyet sayısı, şikâyetlerin içeriği ve duygusal tonu açısından anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Örneğin, bazı operatörlerin şikâyetlere hızlı yanıt vermesine karşın müşteri memnuniyet oranlarının düşük kalması, sadece yanıt hızının değil, çözüm kalitesinin de belirleyici olduğunu göstermiştir.

Üçüncü olarak, analiz edilen metinlerde, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin sıklıkla ihlal edildiği görülmüştür. Müşteri temsilcilerinin ilgisizliği ve yanlış bilgilendirme gibi durumlar, etkileşimsel adaletin; süreçlerin şeffaf ve hızlı ilerlememesi ise işlemsel adaletin eksikliğini göstermektedir. Sunulan çözümlerin tatmin edici bulunmaması da dağıtımsal adaletin sağlanamadığına işaret etmektedir.

Dördüncü olarak, operatörlerin dijital platformlardaki şikâyetlere verdiği yanıtların biçimsel olarak yeterli olmasına rağmen, içerik açısından çoğu zaman yüzeysel kaldığı ve bu durumun müşteri memnuniyeti yaratmadığı belirlenmiştir. Pro marka üyelik sistemi, hızlı yanıtlamayı teşvik etse de çözüm oranı düşük olan firmalar tüketiciler nezdinde güven kaybı yaşamaktadır.

Son olarak, şikâyet metinlerinde öfke, hayal kırıklığı ve çaresizlik gibi güçlü duygulara sıkça rastlanmıştır; dilin sertleştiği, tehdit ve hukuki başvuru gibi ifadelerin arttığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular, dijital şikâyet platformlarının aynı zamanda birer duygusal boşalma ve hak arama mecrası haline geldiğini göstermektedir.

Çalışmada elde edilen bulgular, Adalet Kuramının (Justice Theory) üç temel boyutuyla doğrudan örtüşmektedir. Tüketici şikâyetlerinin büyük bir kısmı, temsilcilerin yetersiz bilgi vermesi, ilgisizliği ve ulaşılabilir olmaması gibi etkileşimsel adalet eksikliklerine işaret etmektedir. Ayrıca, şikâyetlerin uzun süre yanıtsız kalması veya mekanik yanıtlarla geçiştirilmesi, işlemsel adaletin ihlali olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan, sorunların çözümsüz bırakılması ya da tüketici beklentilerini karşılamayan telafi yöntemleri, dağıtımsal adaletin sağlanamadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Adalet Kuramı hem tüketici şikâyet davranışlarını anlamada hem de operatörlerin hizmet stratejilerini yeniden tasarlamasında önemli bir teorik dayanak sunmaktadır.

Araştırma bulguları, alan yazınında yer alan önemli çalışmaları desteklemekte ve bazı noktalarda yeni katkılar sunmaktadır. Örneğin, Davidow (2003) ve Gelbrich & Roschk (2011) tarafından vurgulanan “adil ve zamanında yanıt verme” ilkesinin müşteri memnuniyetindeki belirleyiciliği, bu çalışmada da açıkça gözlemlenmiştir. Ancak bunun tek başına yeterli olmadığı, hız yanında içeriğin ve çözüm üretiminin de önemli olduğu bulunmuştur. Müşteri hizmetleriyle ilgili şikâyetlerin yüksek yoğunluğu, özellikle Blodgett vd., (1995) ve Boshoff (1999) tarafından önerilen hizmet kurtarma (service recovery) süreçlerinin yetersizliğini düşündürmektedir. Aynı şekilde, Armstrong vd., (2021) ve Bacile vd., (2017) çalışmalarında sosyal medya ve dijital şikâyet platformlarının şikâyet davranışını dönüştürücü etkisi vurgulanırken, bu çalışmada da Şikâyetvar platformunun tüketici sesini kolektif bir itiraz biçimine dönüştürdüğü görülmektedir. Ancak bu çalışma, var olan literatürden farklı olarak, yalnızca şikâyet temalarını değil, bu temalar arasındaki ilişkileri de (örneğin müşteri ilişkileri ile teknik sorunlar arasındaki bağ) ortaya koyarak daha bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca Yin ve Sadowski (2024) tarafından belirtilen dijital şikâyet dilinin sertliği ve kişiselleşmesi, bu çalışmada analiz edilen şikâyetlerde de dikkat çekici biçimde gözlemlenmiştir; kullanıcıların duygusal tonlarının yoğunluğu, markaya yönelik güven kaybının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Cep telefonu operatörlerinin müşteri şikâyetlerini daha etkili biçimde yönetebilmesi ve marka sadakatini güçlendirebilmesi için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Müşteri hizmetleri altyapısı güçlendirilmelidir. Müşteri temsilcileri yalnızca sorun kaydı oluşturan değil, sorunu analiz edip çözüme ulaştırabilen, yetkin ve empatik kişiler olmalıdır. Yetkisiz çağrı merkezi personeli yerine uzmanlaşmış ve eğitimli ekiplerle çalışılmalıdır.
- Şikâyet takibi dijital sistemlerle entegre edilmelidir. Şikâyetvar gibi platformlardaki başvurular, şirketlerin CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) sistemlerine otomatik olarak aktarılmalı ve çözüm süreçleri bu sistemler üzerinden izlenmelidir.
- Yanıtlar içerik açısından zengin ve tatmin edici olmalıdır. Otomatik, kalıplaşmış yanıtlar yerine kişiselleştirilmiş, çözüm içeren, empati odaklı yanıtlar verilmelidir.
- Öngörücü hizmet yönetimi sistemleri kurulmalıdır. Sık tekrar eden şikâyet konuları veri analitiğiyle tespit edilerek önleyici adımlar atılmalı; örneğin şebeke sorunlarının yoğunlaştığı bölgeler teknik destek ekipleriyle önceden denetlenmelidir.
- Fiyatlandırma politikaları şeffaf ve açıklayıcı olmalıdır. Gizli ücretler, anlaşılmayan tarife geçişleri ve tüketicinin onayı olmadan yapılan değişiklikler, kullanıcı güvenini zedelemektedir.

- Dijital okuryazarlık düzeyi düşük tüketiciler için sadeleştirilmiş iletişim kanalları sağlanmalıdır. Özellikle yaşlı kullanıcıların sorunlarını doğrudan iletebileceği daha erişilebilir hizmet kanalları sunulmalıdır.
- Kampanya ve promosyonlar şeffaflıkla yönetilmelidir. Söz verilen kampanya avantajlarının eksiksiz sağlanması, kullanıcı güveni açısından kritik önemdedir.
- Duygu analizi destekli yapay zekâ sistemleriyle erken uyarı mekanizmaları oluşturulmalıdır. Şikâyet metinlerinin tonu, kelime tercihleri ve ifade yoğunluğu üzerinden memnuniyetsizlik eğilimi önceden tespit edilerek proaktif müdahaleler yapılabilir.
- Şirket içi şikâyet yönetimi eğitimi yaygınlaştırılmalıdır. Tüm çalışanlara şikâyetlerin yalnızca “problem” değil aynı zamanda “fırsat” olduğu öğretilmeli, çalışanlar şikâyet çözümünde aktif rol oynamaya teşvik edilmelidir.

Kurum itibarını korumak için şeffaflık politikaları belirlenmeli ve kamuoyuna açıklanmalıdır. Hataların kabul edilmesi, düzeltici adımların ilan edilmesi ve sosyal medyada açık iletişim stratejileri, güven tazelemede etkili olacaktır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da dikkate alınmalıdır. Öncelikle, çalışma yalnızca sikayetvar.com platformunda yer alan şikâyetlerle sınırlı olduğu için diğer mecralarda ifade edilen şikâyetler veya sessiz kalan kullanıcıların deneyimleri bu analize dahil edilememiştir. Ayrıca, analiz edilen örneklem sayısı 150 ile sınırlıdır; bu nedenle farklı dönemlerde veya daha geniş veri setlerinde farklı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir. Diğer yandan, çalışmada yalnızca tüketici ifadeleri dikkate alınmış; firmaların resmi yanıtları, iç süreçleri veya stratejik müdahaleleri araştırma kapsamı dışında kalmıştır. Çalışmada yalnızca nitel analiz kullanılmış olması da diğer bir kısıttır.

Gelecek araştırmalarda, firma yanıtlarının da içerik ve dil analizine dahil edilmesi, şikâyet-yanıt etkileşimini daha bütüncül şekilde ortaya koyacaktır. Ayrıca farklı tüketici segmentlerinin (yaş, cinsiyet, bölge gibi) şikâyet eğilimlerinin karşılaştırılması, firmalara hedefli çözüm önerileri geliştirme fırsatı sunacaktır. Şikâyetlerin mevsimsel, sosyoekonomik veya kriz dönemleri gibi dışsal faktörlerle ilişkisi de ileri düzey analizlerle incelenebilir. Ayrıca nöropazarlama ya da anket gibi yöntemlerle de şikâyet analizleri yapılabilir. Tüm bu bulgular hem akademik literatüre katkı sunmakta hem de cep telefonu operatörlerinin dijital şikâyet yönetimi süreçlerini daha kullanıcı odaklı, hızlı ve empatik hale getirmeleri için stratejik öneriler geliştirmektedir.

Bu çalışma, Türkiye'deki cep telefonu operatörlerine yönelik dijital şikâyetlerin niteliksel olarak analiz edilmesi bakımından hem literatüre hem de sektöre özgün katkılar sunmaktadır. Literatür düzeyinde, Adalet Kuramı çerçevesinde dijital şikâyet platformlarındaki müşteri tepkilerini inceleyerek, özellikle etkileşimsel ve işlemsel adalet algılarının dijital bağlamda nasıl şekillendiğine dair ampirik veriler sağlamıştır. Böylece, geleneksel yüz yüze şikâyet yönetimi literatürüne dijital ortama özgü dinamikleri de içeren yeni bir perspektif eklenmiştir.

Uygulama açısından çalışma, operatör firmalar için şikâyetlerin yalnızca hizmet hatalarını değil, aynı zamanda iletişim, empati ve dijital şeffaflık eksikliklerini de yansıttığını ortaya koymaktadır. Bu durum, müşteri deneyimini yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda duygusal bir memnuniyet alanı olarak ele alma gerekliliğini gündeme getirmektedir. Operatör firmaların, dijital şikâyet yönetiminde sadece hızlı değil, insani ve duygusal açıdan da tatmin edici çözümler üretmeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Yöntemsel açıdan ise bu çalışma, MAXQDA yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen sistematik nitel analiz, çoklu kodlayıcı güvenilirliği ve tematik yoğunluk çözümlemesiyle ilgili literatüre önemli bir uygulamalı örnek sunmaktadır. Bu yönüyle, içerik analizi yönteminin dijital platform verilerine nasıl adapte edilebileceğini göstermesi açısından da literatürdeki boşluğu doldurur niteliktedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, tüketici şikâyetlerinin yalnızca hizmet kalitesiyle değil, aynı zamanda markaya duyulan güven, dijital temsil etkileşimi ve adalet algısıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koyarak hem akademik literatüre hem de uygulayıcı kurumlara yön gösterici nitelikte bir katkı sunmaktadır.

Kaynaklar

- Armstrong, C., Kulczynski, A., & Brennan, S. (2021). Cue the complaint: The visual cues of Facebook business pages and their influence on consumer complaint behaviour. *Journal of Marketing Management*, 37(9-10), 1027–1057. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2021.1934085>
- Bacile, T. J., Fox, A. K., Wolter, J. S., & Massa, F. (2017). *Structured abstract: all online complaints are not created equal*, Corporate Social Media Pages as Customer Service Channels. In *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends: Proceedings of the 2016 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 23-28). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_5
- Achcar, J. A., Godoy, D. M., & Ferraz, F. F. J. (2022). A Customer complaint from a telecommunication company: a Bayesian data analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 13(2), 791-809. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i2.1520>
- Barutçu, M. T., & Başak, B. (2018). Customer complaints about e-commerce sites: Content analysis. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*. 10, 238–243.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1995). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 71(2), 185–210. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- British Sociological Association (BSA). (2015). Statement of ethical practice for the British Sociological Association. https://www.britisoc.co.uk/media_24310/bsa_statement_of_ethical_practice.pdf sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 15.03.2025
- Boadi, P. O., Li, G., Sai, A. A., & Antwi, P. (2017). A critique of the impact of consumer dissatisfaction. In *International Conference on Transformations and Innovations in Management (ICTIM 2017)*. October- 2017. Atlantis Press.
- Boshoff, C. (1999). Recovsat: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research*, 1(3), 236–249. <https://doi.org/10.1177/109467059913006>
- Bolkan, S., Griffin, D. J., & Goodboy, A. K. (2014). Communicating consumer complaints: Message content and its perceived effectiveness. *Communication Quarterly*, 62(3), 357-380. <https://doi.org/10.1177/1094670599130>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Cruz-Milán, O. (2014). Expressing consumer dissatisfaction online: Antecedents and effects of negative WOM in social media. In *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old: Proceedings of the 2013 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10951-0_99
- Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225–250. <https://doi.org/10.1177/1094670502238917>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- FitzPatrick, M., Friend, L., & Costley, C. (2004). Dissatisfaction and distrust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17, 117-129. <https://jcsdcb.com/index.php/JCSDCB/article/view/66> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 11.02.2025
- Fornell, C., Morgeson III, F. V., Hult, G. T. M., & VanAmburg, D. (2020). *Customer Complaints: Learning to Love Your Angry Customers*. In *The Reign of the Customer: Customer-Centric Approaches to Improving Satisfaction*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13562-1_6

- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43. <https://doi.org/10.1177/10946705103879>
- Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173–182. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.11.001>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Homburg, C., & Fürst, A. (2007). See no evil, hear no evil, speak no evil: A study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 523–536. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-006-0009-x> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 10.03.2025
- Hsiao, C.-H. (2011). Predicting online consumer complaints in Northern Taiwan. *African Journal of Business Management*. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.135>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.135>
- Hunt, H. K. (1991). Consumer satisfaction, dissatisfaction, and complaining behavior. *Journal of Social Issues*, 47(1), 107–117.
- Johnston, R., & Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Perspectives*, 16(4), 145–154. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8951342>
- Jugwanth, B., & Vigar-Ellis, D. (2013). Customer complaint behaviour and companies' recovery initiatives: the case of the hello peter website. *Ellis*, 20, 143–165. <https://scispace.com/pdf/customer-complaint-behaviour-and-companies-recovery-ortnk9e09a.pdf> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 10.03.2025
- Karakaya, F., & Barnes, N. G. (2012). Online Complaint Behavior. SSRN 1997846. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1997846>
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi* (11. baskı). Nobel Yayıncılık.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Kurumsal üyelik (2025). Şikayetvar. <https://www.sikayetvar.com/kurumsal-uyelik> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 1.04.2025
- Lee, S. S., Park, J., Hyun, H., Back, S., Lee, S., Gunn, F., & Ahn, J. (2018). Seasonality of consumers' third-party online complaining behavior. *Social Behavior and Personality*, 46(3), 459–470. <https://doi.org/10.2224/SBP.6724>
- Lodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1995). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 71(2), 185–210. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587–604. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00826.x>
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.57.1851>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 5.4.2025
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

- Nimako, S. G. (2012). Customer dissatisfaction and complaining responses towards mobile telephony services. *The African Journal of Information Systems*, 4(3), 1. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/ajis/> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 10.03.2025
- Özsoy, T., & Bak, G. (2021). Understanding the level of consumers' awareness of legal rights through consumer complaints. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(11), 38–46. <https://doi.org/10.18415/IJMMU.V8I11.3043>
- Prasetyo, A., Hartoyo, H., & Tinaprila, N. (2016). Behavior analysis of consumer complaint. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE)*, 2(2), 101-101. <https://doi.org/10.17358/ijbe.2.2.101>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications.
- Selvi, M. S., Saçılık, M. Y., Çevik, S., & Cavlak, N. (2012). Devre mülk ve devre tatil sistemlerinde tüketici şikâyetlerine ilişkin bir içerik analizi. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 1(2), 15–35. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turar/issue/39640/469068> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 16.03.2025
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. <https://doi.org/10.1177/002224379903600305>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory. *Sage Publications*.
- Şeyhanlıoğlu, Ö. Ü. H. Ö., Hazarhun, E., Arıca, R., & Durdu, K. M. (2023). Yiyecek-İçecek İşletmelerine Yönelik Tripadvisor'da Yer Alan Paylaşımların İncelenmesi: Batman Örneği. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 14(39). <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1219810>
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75–88. <https://sloanreview.mit.edu/article/recovering-and-learning-from-service-failure/> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 10.03.2025
- Thapa, M., & Yogi, P. N. (2024). Service quality and customer satisfaction with reference to cellular phone industry of Nepal. *The Batuk*, 10(1), 39-54. <https://doi.org/10.3126/batuk.v10i1.62297>
- Wessel, A. (2016). *Investigating the influence of website design and message clarity on consumers' response in the online complaint process* (Master's thesis). University of Twente. <https://essay.utwente.nl/70797/> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 5.04.2025
- Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2008). The management of confidentiality and anonymity in social research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5), 417–428. <https://doi.org/10.1080/13645570701622231>
- Yin, Q., & Sadowski, S. (2024). A tale of two platforms: A comparative analysis of language use in consumer complaints on Reddit and Spotify Community. *Journal of Consumer Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/cb.2325>
- Yüksel, A., & Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Turhan Kitabevi.

BRICS-T Ekonomilerinde Büyümenin Dinamikleri: Ekonomik Karmaşıklık ve Dışa Açıklığın Yapısal Dönüşümdeki Rolü

Dynamics of Growth in BRICS-T Economies: The Role of Economic Complexity and Openness in Structural Transformation

Ömer YILMAZ  ^a

^a Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye. omeryilmaz@gantep.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Ekonomik Büyüme Ticari Dışa Açıklık Ekonomik Karmaşıklık	Amaç – Bu çalışmada, BRICS-T ülkelerinde (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika ve Türkiye) 1995-2023 dönemine ait veriler kullanılarak ekonomik büyümenin belirleyicileri analiz edilmektedir. Özellikle, ekonomik karmaşıklık ve ticari dışa açıklık oranı değişkenlerinin ekonomik büyüme üzerindeki etkilerini incelemektedir. Yöntem – Analizde, yatay kesit bağımlılığı ve heterojen panelleri dikkate alan Dinamik Ortak Korelasyonlu Etkiler (DCCE) yöntemi kullanılmıştır. Analizin ilk aşamasında, yatay kesit bağımlılığının varlığını tespit etmek amacıyla CD_LM testi uygulanmıştır. Test sonuçları, yatay kesit bağımlılığının varlığı ispatlanmış, bu durumda da ikinci nesil birim kök analiz yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle, CIPS (Cross-sectionally Augmented IPS) birim kök testi uygulanmış ve serilerin durağanlık seviyeleri incelenmiştir. Birim kök analizinin ardından, panelin heterojen bir yapıda olduğu Swamy testi ile doğrulanmış sonrasında ise, Westerlund eşbütünleşme analizi ve DCCE tahmin yöntemi kullanılmıştır.
Gönderilme Tarihi 30 Temmuz 2025 Revizyon Tarihi 3 Ekim 2025 Kabul Tarihi 15 Ekim 2025	Bulgular – Araştırmanın bulgularına göre bağımlı ve bağımsız değişkenlerin uzun dönemde eşbütünleşik hareket ettiği bulunmuş olup, her iki değişkenin de ekonomik büyümeyi pozitif ve istatistiki olarak anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Ekonomik karmaşıklık değişkeninin katsayısı 1.33 olup %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, üretim yapısının daha karmaşık ve bilgi yoğun bir hale gelmesinin ekonomik büyümeyi teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Ticari dışa açıklık oranının katsayısı ise 0.19 olarak hesaplanmış ve %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı görülmüştür.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Tartışma – Sonuç olarak, bu çalışma, BRICS-T ülkelerinde sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması için ekonomik çeşitliliğin artırılması ve ticari dışa açıklığın teşvik edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ekonomik karmaşıklığın artırılması, özellikle bilgi ve teknoloji yoğun üretim yapılarının geliştirilmesi, ekonomik büyümeyi destekleyen temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, dışa açıklık oranının artırılması, uluslararası ticaretin ekonomik büyümeye olan katkısını güçlendirecektir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Economic Growth Trade Openness Economic Complexity	Purpose – This study analyzes the determinants of economic growth in the BRICS-T countries (Brazil, Russia, India, China, South Africa, and Turkey) using data from the period 1995–2023. In particular, it examines the effects of economic complexity and trade openness on economic growth Design/methodology/approach – The analysis employs the Dynamic Common Correlated Effects (DCCE) estimator, which accounts for cross-sectional dependence and heterogeneous panels. In the first stage, the CD_LM test was applied to detect the presence of cross-sectional dependence. The test results confirmed the existence of cross-sectional dependence, necessitating the use of second-generation unit root testing methods. Accordingly, the Cross-sectionally Augmented IPS (CIPS) unit root test was conducted to determine the stationarity levels of the series. Following the unit root analysis, panel heterogeneity was confirmed through the Swamy test. Subsequently, the Westerlund cointegration test and the DCCE estimation method were employed.
Received 30 July 2025 Revised 3 October 2025 Accepted 15 October 2025	Results – The results indicate that the dependent and independent variables move together in the long run, and both variables exert a positive and statistically significant impact on economic growth. The coefficient of the economic complexity variable is estimated at 1.33 and found to be significant at the 5% level. This finding suggests that a more complex and knowledge-intensive production structure fosters economic growth. The trade openness coefficient is estimated at 0.19 and is significant at the 1% level.

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Yılmaz, Ö. (2025). Brics-T Ekonomilerinde Büyümenin Dinamikleri: Ekonomik Karmaşıklık ve Dışa Açıklığın Yapısal Dönüşümdeki Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2914-2925.

1. Giriş

Ekonomik büyüme gerek gelişmekte olan gerekse gelişmiş ülkeler için kalkınmanın temel bir dinamiği olarak görülmektedir. Sürdürülebilir bir büyüme, insanların yaşam standartlarını belirleyen önemli bir faktör olması nedeniyle tüm ülkeler tarafından stratejik bir hedef olarak benimsenmektedir. Adam Smith tarafından 1776'da yazılan "Ulusların Zenginliği" adlı eseriyle başlayan ve yaklaşık 160 yıl süren bu dönemde, iktisatçıların temel hedef noktası ekonomik büyüme olmuştur. 20. yüzyılda ise makroekonomi, enflasyon, durgunluk, işsizlik ve ödemeler dengesi gibi sorunların yanı sıra ekonomik büyüme de ciddi bir şekilde incelenmiştir. 1929'da yaşanan Büyük Dünya Buhranı ve 1970'lerde meydana gelen stagflasyon gibi olaylarla birlikte, ekonomik büyüme kavramı 20. yüzyılda temel makroekonomik hedef haline gelmiştir (Bayar, 2022: 238).

Ekonomik büyüme, makroekonomik hedefler arasında temel ve önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Tarihî süreç içerisinde, ekonomik büyüme olgusunu açıklamaya yönelik çeşitli teorik yaklaşımlar meydana gelmiştir. Bu teorik yaklaşımlar, klasik iktisat öncesi dönemde ortaya çıkan merkantilist düşünceyle başlayıp, ardından fizyokrat görüşle devam etmiş ve sonrasında ise klasik makro iktisat çerçevesinde ele alınmıştır. Daha sonraki dönemlerde ise modern ve neoklasik büyüme teorileri ile birlikte bu teorik yaklaşımlar derinleşmiş ve çeşitlenmeye devam etmiştir. 1980'li yılların sonlarında ise içsel büyüme teorileri literatürde önemli bir yer edinmiştir (Keskin, 2025: 20).

Ticari dışa açıklık, gerek gelişmekte olan gerekse de gelişmiş ülkelerde ekonomik büyümeyi gerçekleştirmek için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Ticari dışa açıklık, literatürde yaygın olarak ihracat ve ithalatın nominal değerleri toplamının nominal Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya (GSYİH) bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Ayrıca bu oran bir ülkenin küresel ticarete ne kadar uyum sağladığını da gösteren önemli bir belirleyicidir. Ticari dışa açıklık oranı ülkelerin ekonomilerini, uzmanlaşma seviyesini, bilgi ve teknoloji düzeyini geliştirerek yoğun rekabet ortamı sağlar ve bu sayede ülkelerin üretkenliğini ve verimliliğini artırır nihayetinde ise ülkenin ekonomik büyümesini teşvik eder (Dinçer, 2025: 404).

Ekonomik büyüme ile ticari dışa açıklık ilişkisi, ticari entegrasyonun artmasıyla birlikte daha fazla sorgulanmaya başlamıştır. Dışa açık bir ekonominin rekabetçi yapısı, yoğun ticari faaliyetler sayesinde üretim faktörlerini daha etkin ve verimli kullanması ve istihdama katkısı bu ilişkinin temellerini oluşturmaktadır. Küreselleşme sayesinde sürekli artan uluslararası ticaret hacmi, içsel büyüme teorilerinde sürekli vurgulanan bilgi ve teknolojinin yayılımını hızlandırmaktadır. Barro ve Sala-i Martin (1995) tarafından geliştirilen teoriye göre, ticari etkileşimler sonucunda ortaya çıkan yenilikler, uzun dönemde ekonomik büyümenin dinamiği olmaktadır (Karataş ve Ergül, 2023: 224).

Hausmann ve Hidalgo (2009) tarafından geliştirilen Ekonomik Karmaşıklık Endeksi ECI, bir ülkenin ekonomik üretim çeşitliliğini ve küresel rekabet gücünü değerlendirmek için geliştirilen önemli bir endekstir. Bu endeks, bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetlerin çeşitliliği ile söz konusu ürünleri rekabetçi bir şekilde üretebilen diğer ülkelerin sayısını karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. ECI, temelde bir ülkenin yetenek, tecrübe ve üretken bilgi birikiminin üretime bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Özellikle, karmaşık ekonomik faaliyetlerin, kolayca ikame edilemeyen çeşitli yeteneklerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerektirdiği fikri, bu endeksin temelini oluşturmaktadır (Ashraf vd. 2023: 348). Ekonomik karmaşıklık endeksi ECI, bir ülkenin ürettiği ürünlerin çok karmaşık ve çeşitli olduğunu gösteren bir endekstir. Bu kapsamda ECI değerinin yüksek olması, bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin karmaşıklık düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bilgiye dayalı olan ürünleri üretebilmek için yüksek teknoloji ve sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bir başka ifadeyle ECI, bir ülkenin üretilen ve ihraç edilen ürünlerin ne derecede bilgi yoğun olduğu anlamına gelmektedir (Eryüzlü ve Gültekin, 2021: 15).

Ekonomik karmaşıklığın makroekonomik performans üzerindeki çok boyutlu ve olumlu katkıları vardır. Ekonomik karmaşıklık sadece uzun dönemde ekonomik büyümeyi etkilememekte, aynı zamanda üretim düzeyinde meydana gelen dalgalanmaları da azaltıp ekonomik istikrara katkı sunmaktadır. Ekonomik karmaşıklık, ülkelerin ekonomik çeşitliliğinin artırılması ve yüksek katma değerli ürünlerin üretimini teşvik

eden yapısal dönüşüm politikalarının, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. (Boğa, 2019: 359).

Bu çalışmanın temel motivasyonu, yükselen piyasa ekonomileri arasında önemli bir yerde bulunan BRICS-T ülkelerinde ekonomik büyümenin dinamiklerini, son dönemde ön plana çıkan yapısal değişkenler üzerinden yeniden incelemektir. Literatürde ekonomik büyümenin geleneksel belirleyicileri yoğun bir şekilde araştırılmış ama özellikle ekonomik karmaşıklık ve dışa açıklık değişkenlerinin beraber ele alınarak büyüme üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi daha sınırlı kalmıştır. Bu çalışma, söz konusu iki değişkenin etkileşimini dikkate alarak hem üretim yapısındaki bilgi yoğunluğu ve çeşitlenmenin büyümeyi nasıl desteklediğini, hem de dış ticaret kanalının rekabetçilik ve verimlilik üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymayı hedeflemektedir. Böylelikle çalışma, sadece literatürdeki boşluğu doldurmakla kalmayıp, aynı zamanda BRICS-T ülkeleri bağlamında büyüme stratejilerine yeni bir bakış açısı sunarak özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Tablo 1. ECI Sıralaması En Yüksek ve En Düşük Olan Ülkeler (2023)

Sıra*	Ülkeler	ECI Değeri	Sıra*	Ülkeler	ECI Değeri
<i>ECI Sıralaması En Yüksek 10 Ülke</i>			<i>ECI Sıralaması En Düşük 10 Ülke</i>		
1	Singapur	2.52	145	Çad	-2.47
2	İsviçre	2.51	144	Kongo Cumhuriyeti	-1.84
3	Japonya	2.43	143	Gine	-1.74
4	Tayvan	2.24	142	Nijerya	-1.74
5	Güney Kore	2.23	141	Sudan	-1.65
6	Almanya	2.01	140	Kongo Demokratik Cumhuriyeti	-1.64
7	Birleşik Krallık	1.81	139	Moğolistan	-1.59
8	İrlanda	1.72	138	Papua Yeni Gine	-1.50
9	Slovenya	1.69	137	Kamerun	-1.46
10	Avusturya	1.67	136	Ekvator Ginesi	-1.42

Kaynak: <https://atlas.hks.harvard.edu/rankings>

Tablo 1'e göre, Singapur (2.52), İsviçre (2.51) ve Japonya (2.43) gibi ülkeler en yüksek ECI değerlerine sahip olup bu durum, bu ülkelerin ileri teknoloji ürünleri, karmaşık üretim süreçleri ve yüksek katma değerli sektörlerdeki lider konumunda olduğunu göstermektedir. Öte yandan, Çad (-2.47), Kongo Cumhuriyeti (-1.84) ve Gine (-1.74) gibi ülkeler ise ECI sıralamasında en düşük değerlere sahip olup, genellikle ham maddeye dayalı, az çeşitlendirilmiş ve düşük katma değerli ülkeler olduklarına işaret etmektedir.

Tablo 2. BRICS-T Ülkelerine ait ECI Sıralaması (2023)

Sıra*	Ülkeler	ECI Değeri
16	Çin	1.47
42	Türkiye	0.46
44	Hindistan	0.45
77	Güney Afrika	-0.28
93	Brezilya	-0.52
100	Rusya	-0.66

Kaynak: <https://atlas.hks.harvard.edu/rankings>

Tablo 2'de BRICS-T ülkelerine ait Ekonomik Karmaşıklık Endeksi (ECI) değerleri verilmiştir. Tabloya göre, Çin 1.47'lik ECI değeriyle 16. sırada yer almakta ve BRICS-T ülkeleri arasında en yüksek ekonomik karmaşıklığa sahip ülke olarak öne çıkmaktadır. Türkiye (0.46) ve Hindistan (0.45) ise sırasıyla 42. ve 44. sıralarda yer almaktadır. Güney Afrika (-0.28), Brezilya (-0.52) ve Rusya (-0.66) ise negatif ECI değerleriyle listenin alt sıralarında yer almakta ve bu ülkelerin ekonomilerinin büyük ölçüde hammaddeye dayalı, düşük katma değerli üretim yapısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle Rusya'nın enerji kaynaklarına

olan yüksek bağımlılığı, ekonomik karmaşıklık düzeyinin düşüklüğünü açıklayan temel unsurlardan biridir. Sonuç olarak, BRICS-T ülkeleri arasında ekonomik karmaşıklık açısından ciddi farklılıklar bulunmakta olup, bu durum ülkelerin küresel ekonomik sistemdeki yerlerini ve üretim kapasitelerini doğrudan etkilemektedir.

Bu doğrultuda, BRICS-T ülkeleri örnekleminde 1995-2023 dönemi verileri kullanılarak ekonomik karmaşıklık ile ticari dışa açıklık oranı ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin boyutu ve yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sürecinde, ülkeler arasındaki karşılıklı etkileşimlerin varlığını göz önünde bulunduran ve yatay kesit bağımlılığını uygun gören ikinci nesil birim kök testleri arasında yer alan CIPS (Cross-sectionally Augmented IPS) yöntemi uygulanmıştır. Çalışmaya yatay kesit bağımlılığını ve heterojen paneli duyarlı olan Westerlund eşbütünleşme analizi ve Dinamik Ortak Korelasyonlu Etkiler (DCCE) Tahmin yöntemi ile devam edilmiştir.

Bu çalışma, ekonomik karmaşıklık ve ticari dışa açıklığın ekonomik büyüme üzerindeki etkisini geliştirmekte olan ekonomiler özelinde değerlendirilerek mevcut literatüre önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu bağlamda, politika yapıcılara büyüme stratejilerini geliştirme konusunda yol gösterici olabilecek bulgular sunulması amaçlanmaktadır. Giriş bölümünden sonra ise çalışmada, konu ile ilgili literatür özetlenmiş, ikinci bölümde veri seti ve yöntem açıklanmış, üçüncü bölümde ise ampirik analizler incelenmiş ve son bölümde ise elde edilen sonuçlar neticesinde genel bir sonuç ve değerlendirme yapılmıştır.

1.1. Literatür özetleri

Ekonomik büyüme, uzun yıllardır ekonomik analizlerin merkezinde yer almakta olup, bu büyümeyi belirleyen dinamikler literatürde geniş bir şekilde incelenmektedir. Son yıllarda ekonomik karmaşıklık ve ticari dışa açıklık kavramlarının, büyüme üzerindeki etkileri daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu kapsamda yapılan çok sayıda çalışma, gerek ekonomik karmaşıklığın gerekse dışa açıklığın ekonomik büyüme üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler olduğu tespit edilmiştir. Ancak söz konusu etkilerin ülke gruplarına, zaman dilimine ve analiz yöntemlerine bağlı olarak değişkenlik gösterebildiği de vurgulanmıştır. Tablo 3'te konu ile ilgili literatür özetleri verilmiştir.

Tablo 3. Literatür Özetleri

Yazar(lar)	Yıl	Ülke/Örneklem	Yöntem	Temel Bulgular
Özgüzer ve Binatlı (2016)	1995-2010	AB Üyesi Ülkeler	Panel Nedensellik	Ekonomik karmaşıklık, ekonomik büyümeyi pozitif etkilemektedir.
Çeştepe ve Çağlar (2017)	2012-2017	86 Ülke	Panel Regresyon Analizi	Ekonomik karmaşıklık değerinde meydana gelen artış ekonomik büyümeyi artırır.
Hartman vd. (2017)	1963-2008	150 Ülke	Panel Regresyon Analizi	Ekonomik karmaşıklık ile ekonomik büyüme ilişkisi pozitifdir
Boğa (2019)	1995-2017	13 Geçiş Ülkesi	Panel Regresyon Analizi	Ekonomik karmaşıklık, ekonomik büyümeyi teşvik etmektedir.
Yıldız ve Yıldız (2019)	1970-2016	10 Yeni Sanayileşen Ülke	Konya Panel Nedensellik Analizi	Karmaşıklık endeksi ile ekonomik büyüme arasında en az bir nedensellik bulunmuştur.
Bardi ve Hfaiedh (2021)	1975-2016	Bazı Akdeniz ülkeleri	Panel ARDL-PMG	Ekonomik büyüme ile ticaret arasında pozitif ilişki vardır.
İspiroğlu (2021)	1995-2017	16 Yükselen Piyasa Ekonomisi	Dumitrescu ve Hurlin Panel Nedensellik Analizi	Ticari dışa açıklıktan ekonomik karmaşıklığa doğru nedensellik söz konusudur.
Kong vd. (2021)	1994-2018	Çin	Eşbütünleşme Analizi	Ticari dışa açıklık, ekonomik büyümeyi olumlu etkilemektedir.

Udeagha ve Ngepah (2021)	1960-2016	Güney Afrika	NARDL Analizi	Ticaret kısa ve uzun dönemde ekonomik büyümeyi pozitif etkilemektedir.
Doru ve Düşünceli (2022)	1995-2020	Çek Cumhuriyeti	ARDL Analizi	Ekonomik karmaşıklık ile ekonomik büyüme uzun dönemde birlikte hareket etmekte ve aralarındaki ilişki pozitifdir.
Karanfil ve Kılıç (2022)	1970-2017 1980-2017	Seçilmiş OECD Ülkeleri	Panel Veri Analizi	Ekonomik kompleksite değişkeni, ekonomik büyümeyi pozitif etkilemektedir.
Nguyen ve Su (2022)	1996-2014	Gelir Seviyeleri Farklı 70 Ülke	Panel Veri Analizi	Ekonomik büyüme ve ekonomik karmaşıklık arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişki vardır.
Tabash vd. (2022)	1995-2017	24 Afrika Ülkesi	GMM Analizi	Ekonomik karmaşıklığın ekonomik büyümeye etkisi pozitifdir.
Akar (2023)	1995-2019	Seçilmiş 13 Ülke	Panel Eşbütünleşme Analizi	Uzun dönemde karmaşıklık endeksi ekonomik büyümeyi pozitif etkilemektedir.
Guo (2023)	1990-2019	Yeni Sanayileşen NIC Ülkeleri	Westerlund Eşbütünleşme Analizi	Ekonomik karmaşıklık ve Ticaret arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Türk (2023)	2000-2020	BRICS-T	Panel Veri Analizi	Ekonomik karmaşıklık ile ekonomik büyüme arasında nedensellik ilişkisi vardır.
Agu vd. (2024)	2000-2020	29 Afrika Ülkesi	GMM Analizi	Ekonomik karmaşıklık ticari desteklemektedir.
Dinçer (2025)	1990-2023	MENA Ülkeleri	Panel ARDL-PMG	Ticari dışa açıklık ekonomik büyümeyi teşvik etmektedir.
Sajid vd. (2025)	1990-2020	D8 Ülkeleri	Panel Veri Analizi (Driscoll ve Kraay)	Ekonomik karmaşıklık ticari açıklığı pozitif etkiler.
Xuan (2025)	1990-2023	Almanya	ARDL Analizi	Ticaret ekonomik büyümeyi hem uzun hem de kısa dönemde pozitif etkilemektedir.

Tablo 3'te yer alan literatür özetleri, ekonomik büyüme, ekonomik karmaşıklık endeksi ECI ve ticari dışa açıklık oranı arasındaki ilişkileri incelemektedir. Genel olarak, yüksek ECI düzeyi, bir ülkenin üretim yapısının gelişmişliğini göstermekte ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi desteklemektedir. Aynı şekilde, ticari dışa açıklık oranının da ekonomik büyüme üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, ekonomik büyümenin inovasyon temelli karmaşık üretim kapasitesi ile dış ticaret açıklığından pozitif bir şekilde etkilendiğini ortaya konulmaktadır.

2. Veri Seti ve Ekonometrik Yöntem

Bu çalışmada BRICS-T olarak adlandırılan (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika ve Türkiye) ülkeler kapsamında 1995-2023 yıllarına ait verileri kullanılarak, yatay kesit bağımlılığını ve heterojenliği dikkate alan DCCE (Dinamik Ortak Korelasyonlu Etkiler) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya ait veriler ve elde edildiği yerlere dair bilgiler aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmiştir. Ayrıca çalışmada bağımlı değişken Gayri Safi Yurtiçi Hasıla artış oranı seçilirken, bağımsız değişkenler ise ekonomik karmaşıklık endeksi ve ticari dışa açıklık oranı olarak seçilmiştir.

Bu çalışmada bağımsız değişkenler olarak yalnızca Ekonomik Karmaşıklık Endeksi (ECI) ve ticari dışa açıklık oranı (TRADE) tercih edilmiştir. Bu değişkenleri seçmekte amaç söz konusu değişkenlerin literatürde ekonomik büyümenin yapısal belirleyicileri olarak öne çıkması ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin uzun vadeli kalkınma dinamiklerini açıklamada önemli bir rol oynamasıyla ilişkilidir. Bu modelde sadece iki

bağımsız değişkenin var olması, örneklem büyüklüğünü dikkate alarak ortaya çıkacak olan çoklu doğrusal bağlantı riskini azaltmak ve modelin istatistiki olarak sağlamlığını korumak amacıyla tercih edilmiştir. Çalışmada kontrol değişkenlere yer verilmemesinin nedeni ise, çalışmanın özgün katkısının bu iki değişkenin büyüme üzerindeki bağımsız ve doğrudan etkisini analiz etmeyi hedeflemesidir.

Tablo 4. Değişken Tanımları

Değişkenlerin Kısa Adı	Değişkenin Adı	Veri Kaynağı
GDP	Gayri Safi Yurt Hasıla (%)	Dünya Bankası-Veri Tabanı
ECI	Ekonomik Karmaşıklık Endeksi	https://atlas.hks.harvard.edu/
TRADE	Ticari Dışa Açıklık Oranı	Dünya Bankası Veri Tabanı

Denklem (1)'de analiz için kurulan denklem gösterilmektedir.

$$GDP_{it} = \beta_0 + \beta_{i1}ECI_{it} + \beta_{i2}TRADE_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Denklem 1'de yer alan, GDP ekonomik büyümeyi, ECI Ekonomik Karmaşıklık İndeksini, TRADE ise ticari dışa açıklık oranını ifade etmektedir. "i" simgesi kesit birimini, "t" simgesi zaman boyutunu ve " ε_{it} " ise hata terimini temsil etmiştir.

Bu çalışmada, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin uzun dönemli ilişkilerini belirlemek amacıyla panel veri analizi yönteminden faydalanılmıştır. Analizde öncelikle serilerde yatay kesit bağımlılığının varlığı incelenecektir. Çünkü yatay kesit bağımlılığı tespit edilirse ikinci nesil panel veri analiz yöntemlerinin kullanılması daha uygun olacaktır.

2.1. Yatay Kesit Bağımlılığı Analizi

Serilerin yatay kesit bağımlılığının (YKB) incelenmesi için iki temel test mevcuttur: Breusch-Pagan (1980) LM testi ve Pesaran (2004) CD_{LM} testi olmak üzere. Breusch-Pagan LM testi genellikle zaman boyutu (T) yatay kesit boyutundan (N) büyük olduğunda ($T > N$) kullanılırken, Pesaran CD_{LM} testi hem $T > N$ durumunda hem de ($N > T$) durumlarda uygulanabilmesine fırsat vermektedir. Bu durum CD_{LM} testinin farklı panel veri yapıları için daha esnek ve uygun bir araç olduğunu gösterir (Altıntaş ve Mercan, 2015: 359).

$$CD_{LM} = \sqrt{\frac{1}{N(N-1)}} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N (T\hat{\rho}_{ij}^2 - 1)$$

Verilen denklemlerde, N: Yatay kesit boyutunu, T: Zaman boyutunu göstermektedir. Bu testlerin temel hipotezleri ise (Baltagi, 2008: 284);

$H_0: \theta = 0$ yatay kesit bağımlılığı yok

$H_1: \theta \neq 0$ yatay kesit bağımlılığı var

2.2. Homojenlik Test Analizi

Modelde kullanılacak tahmin yöntemlerinin belirlenebilmesi için, panel veri setinin homojen ya da heterojen özelliklere sahip olduğunun önceden tespit edilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı, uygun analiz yöntemlerinin seçilebilmesi için öncelikle homojenlik testlerinin uygulanması önemlidir. Bu çalışmada, paneldeki parametre farklılıklarını ortaya koymak amacıyla, Swamy (1971) tarafından geliştirilen Swamy testi tercih edilmiştir (Tatoğlu, 2017: 246).

Swamy (1971) tarafından geliştirilen istatistiki analiz denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\hat{S} = X_k^2 (N-1) = \sum_{i=1}^N (\hat{\beta}_i - \bar{\beta}^*)' \hat{v}_i^{-1} (\hat{\beta}_i - \bar{\beta}^*) \quad (3)$$

Denklemde, yatay kesit regresyonlardan elde edilen EKK tahmincileri $\hat{\beta}_i$, ağırlıklı grup tahmincisi $\bar{\beta}^*$ ve iki tahmincinin varyans farkı ise $\hat{v}_i$ gösterilmektedir. Bu test istatistiğinin, $K(N-1)$ serbestlik derecesiyle X^2 dağılımına sahip olduğu gösterilmiştir (Sandalcılar vd. 2019: 268).

2.3. Birim Kök Analizi

İkinci nesil birim kök analizlerinden olan CIPS (Cross-sectionally Augmented IPS) testi, yatay kesit bağımlılığını dikkate alarak birimler için geliştirilmiş olan CADF (Cross-section Augmented Dickey-Fuller) test istatistiklerinin ortalamasına dayanmaktadır. Bu testin hesaplanma yöntemi, paneldeki her bir kesit için ayrı ayrı uygulanan CADF test istatistiklerinin basit aritmetik ortalamasının alınmasıyla gerçekleştirilmektedir (Tatoğlu, 2020: 86).

$$CIPS = N^{-1} \sum_{i=1}^N CADF_i$$

CIPS (Cross-sectionally Augmented IPS) birim kök testinde, serilerin durağanlığı, hesaplanan test istatistiği ile kritik değerlerin karşılaştırılması neticesinde belirlenir. Hesaplanan test istatistiğinin mutlak değeri, kritik değerden daha büyük olduğunda, H0 hipotezi olan birim kökün varlığı reddedilir. Bu durum, analiz edilen serilerin durağan olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, hesaplanan test istatistiğinin mutlak değeri, kritik değerden daha küçük olduğunda ise, H0 hipotezi kabul edilir. Bu sonuç ise serilerin durağan olmadığını ve birim kök ihtiva ettiği sonucunu gösterir (Pesaran, 2007: 269-278).

3. Bulgular

3.1. CD Test Sonuçları

Tablo 5'te verilen yatay kesit bağımlılığı testlerinin sonuçlarına göre, %1 anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir. Bu bulgular, panelde yatay kesit bağımlılığının varlığını güçlü bir şekilde desteklemektedir. Bu sonuç, BRICS-T ülkelerinden herhangi birinde meydana gelen şokların, diğer BRICS-T üyesi ülkelerini de etkileyebileceği anlamına gelmektedir (Gövdeli, 2018: 384). Çalışmanın tamamında anlamlılık düzeyi %5 olarak kabul edilmiştir.

Tablo 5. Yatay kesit bağımlılığı test sonuçları

Değişkenler	CD Test	Olasılık Değeri
GDP	9.21	0.000***
ECI	-3.24	0.001***
TRADE	3.43	0.001***

Not: ***: %1 düzeyinde anlamlılık seviyesini ifade etmektedir.

3.2. Swamy Homojenlik Test Sonuçları

Tablo 6'da sunulan Swamy S testi sonuçlarına göre, hesaplanan ki-kare testinin istatistiki olasılık değerinin 0.05'ten küçük olmasından dolayı, parametrelerin homojen olduğu yönündeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuca göre, panelin istatistiki olarak heterojen olduğu sonucu ortaya konulmaktadır (Erkişi ve Ceyhan, 2020: 206).

Tablo 6. Homojenlik Testi Bulguları

Swamy	Ki-kare Test İstatistik Değeri	Olasılık Değeri
	283.03	0.000

Not: ***: %1 düzeyinde anlamlılık seviyesini ifade etmektedir.

3.3. CIPS Birim Kök Test Sonuçları

Tablo 7'de CIPS (İkinci Nesil Birim Kök) ait birim kök test sonuçlarını vermektedir. Analizde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin düzeyde durağan olmadığı tespit edilmiş ve değişkenlerin birinci farkları alındığında ise değişkenlerin tamamının I(1) düzeyinde durağan hale geldiği görülmektedir.

Tablo 7. Birim Kök Analizi: CIPS Testi (Sabit & Trendli)

Değişkenler	Düzeyde I(0)	Değişkenler	1.Fark I(1)	Sonuç
GDP	-2.778	GDP	-4.876***	I(1)
ECI	-2.632	ECI	-5.040***	I(1)
TRADE	-1.343	TRADE	-2.971**	I(1)
Kritik Değerler	%5 -2.86	%1 -3.1	%5 -2.86	%1 -3.1

Not: ***: %1 düzeyinde anlamlılık seviyesini ifade etmektedir.

Eşbütünleşme analizi ve katsayı tahmini için yatay kesit bağımlılığını ve heterojenliği dikkate alan Westerlund eşbütünleşme analizi ve Dinamik Ortak Korelasyonlu Etkiler (DCCE) tahmincisi kullanılacaktır. Bu yöntem, heterojenlik ve yatay kesit bağımlılığını dikkate alması açısından literatürde önemli bir yere sahiptir.

Tablo 8’de Westerlund eşbütünleşme analizi verilmektedir. Analizde var olan dört istatistik sonuçlarına göre H_0 eşbütünleşme yoktur hipotezi reddedilmiş, değişkenler arasında uzun dönemli bir eşbütünleşme ilişkisinin varlığı hem P değerlerinde hem de dirençli tahminci olarak bilinen Robust değerlerinde %1 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 8. Westerlund Eşbütünleşme Analizi

İstatistik	Değer	Z-Değeri	P-Değeri	Robust P-Değeri
G_t	-2.942	-3.649	0.000	0.000
G_a	-15.502	-4.335	0.000	0.000
P_t	-6.806	-3.395	0.000	0.000
P_a	-15.348	-6.422	0.000	0.000

Not: ***: %1 düzeyinde anlamlılık seviyesini ifade etmektedir.

3.4. Dinamik Ortak Korelasyonlu Etkiler (Dcce) Tahmin Sonuçları

Yatay kesit bağımlılığı ve homojenlik testlerin sonucu elde edilen bulgular ışığında, panel veri analizinde heterojenlik ve yatay kesit bağımlılığının varlığına işaret etmektedir. Bu sorunların üstesinden gelmek ve daha güvenilir sonuçlar elde etmek için bu özellikleri doğrudan modelleyen Dinamik Ortak Korelasyonlu Etkiler (DCCE) tahmin yöntemi uygun görülmüştür (Wang vd. 2024: 400).

Tablo 9. Dinamik Ortak Korelasyonlu Etkiler (DCCE) Tahmincisi

GDP	Katsayı	Standart Hata	Olasılık
TRADE	0.192	.056	0.001***
ECI	1.332	.568	0.019**

Not: **: %5, ***: %1 düzeyinde anlamlılık seviyesini ifade etmektedir.

Tablo 9’da Dinamik Ortak Korelasyonlu Etkiler (DCCE) tahmincisinden elde edilen sonuçlar gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre; DCCE tahmincisi sonuçlarına göre, ekonomik karmaşıklık ve ticari dışa açıklık değişkenlerinin ekonomik büyüme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ticari dışa açıklık oranı %1 anlamlılık düzeyinde 0.19 birim ve Ekonomik Karmaşıklık İndeksi ECI de uzun dönemde büyüme üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde 1.33 birim etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre bağımsız değişkenlerin, BRICS-T ekonomilerinin ekonomik büyümesini uzun dönemde teşvik ettiği görülmektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Elde edilen bu bulgulara göre, BRICS-T ülkeleri için ekonomik politikaların oluşturulmasında önemli çıkarımlar sunmaktadır. Çalışma, ekonomik çeşitliliğin artırılması ve dışa açıklığın desteklenmesinin ekonomik büyümeyi önemli bir ölçüde teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, politika yapıcılarının, yüksek katma değerli ve karmaşık ürünlerin üretimine yönelik Ar-Ge ve İnovasyon faaliyetlerini teşvik etmeleri, eğitim kalitesini artırarak nitelikli işgücü yetiştirmeleri ve küresel pazarlarla entegrasyonu derinleştirecek serbest ticaret anlaşmalarına öncelik vermeleri büyük önem taşımaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular, BRICS-T ülkelerinde ekonomik karmaşıklığın uzun dönemli büyüme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, ekonomik yapının çeşitliliği ve üretim süreçlerinin bilgi yoğunluğunun büyümenin temel dinamiklerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle Çin ve Hindistan’da ekonomik karmaşıklığın büyüme üzerindeki etkisinin daha güçlü olması, bu ülkelerin teknoloji odaklı sanayileşme ve ihracat stratejilerinde kaydettiği ilerlemeyle uyumludur.

Ekonomik karmaşıklık, bir ülkenin üretim yapısının çeşitliliğini ve bilgi yoğunluğunu ifade eder. Bu alandaki çalışmaların büyük bir kısmı, karmaşık üretim yapılarına sahip olmanın ekonomik büyümeyi teşvik ettiğini göstermektedir. Örneğin, Özgüzer ve Binatlı (2016), Çeştepe ve Çağlar (2017), Hartman vd. (2017), Boğa (2019), Yıldız ve Yıldız (2019) tarafından yapılan çalışmalar ile de desteklenmektedir; yapılan çalışmalarda ekonomik

karmaşıklık ile ekonomik büyüme arasında pozitif bir ilişki veya tek yönlü nedensellik olduğunu göstermiştir. Daha güncel çalışmalar da bu pozitif ilişkiyi pekiştirmektedir. Doru ve Düşünceli (2022), Karanfil ve Kılıç (2022), Nguyen ve Su (2022), Tabash vd. (2022), Akar (2023) ve Türk (2023) BRICS-T ülkeleri için yaptığı panel veri analizinde ekonomik karmaşıklık ile ekonomik büyüme arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ticari dışa açıklık, uluslararası ticaretin bir ülkenin ekonomik büyümesindeki rolünü ifade eder. Literatür, dış ticaretin ekonomik büyümeyi destekleyici bir mekanizma olduğunu yaygın olarak kabul etmektedir. Örneğin, Bardi ve Hfaiedh (2021), Kong vd. (2021), Udeagha ve Ngepah (2021), Xuan (2025)'in yaptığı çalışmalar da ticaretin ekonomik büyümeyi hem uzun hem de kısa dönemde pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bazı çalışmalar ise ekonomik karmaşıklık ile ticari dışa açıklık arasındaki etkileşimlere odaklanmıştır. İspiroğlu (2021), Guo (2023), Agu vd. (2024) ve Sajid vd. (2025) tarafından yapılan çalışmalarda ekonomik karmaşıklığın ticari açıklığı pozitif etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Bu çalışma, BRICS-T ülkelerinde 1995-2023 dönemine ait panel veri analizi yöntemiyle ekonomik karmaşıklık ve dışa açıklık oranlarının ekonomik büyüme üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamıştır. Sonuçlara göre, değişkenler arasında uzun dönemli bir eşbütünleşme ilişkisi olduğu Westerlund analizinde görülmüş ve yapılan DCCE katsayı tahmininde de her iki değişkenin de uzun vadede ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Ekonomik karmaşıklığın üretim yapılarının teknolojik derinliği ve çeşitliliğini önemsendiğini bilinmektedir, bu değişkenin büyüme üzerinde güçlü bir belirleyici olması da beklenen bir durumdur. Dışa açıklık ise ülkelerin küresel ekonomik entegrasyon düzeyini artırarak sermaye, teknoloji ve bilgi akışını hızlandırmakta ve ekonomik büyümeyi desteklemektedir.

BRICS-T ülkelerinde sürdürülebilir ve istikrarlı büyümenin sağlanabilmesi için; katma değeri yüksek ve bilgi yoğun sektörlerle yatırım yapılması, ekonomik karmaşıklığı artıracak yapısal reformların teşvik edilmesi ve dış ticaretin sadece niceliksel değil, niteliksel olarak da geliştirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, BRICS-T ülkelerinde ekonomik büyümenin yapısal dinamiklerini anlayabilmek için ekonomik karmaşıklık ve dışa açıklık gibi stratejik göstergelerin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi sürdürülebilir bir büyüme açısından önem arz etmektedir.

Çalışma sonucunda, ekonomik karmaşıklık ve dışa açıklığın ekonomik büyüme üzerinde pozitif ve uzun dönemli anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre, BRICS-T ülkelerinin sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları için ise şunlar yapılmalıdır;

- Yüksek katma değerli ve teknoloji yoğun sektörlerin geliştirilmesi için Ar-Ge yatırımlarına ağırlık verilmeli.
- Beşeri sermaye yatırımları artırılarak daha nitelikli insan gücü sağlanmalı
- Dışa açıklığı daha niteliksel hale getirmek amacıyla özellikle teknoloji transferi sağlayan sektörler tercih edilmelidir.
- Ekonomik karmaşıklığı artırmak için üretim çeşitliliği ve ihracat karmaşıklığı desteklenmelidir.
- Son olarak ise her ülkenin kendisine has özelliklerine ait özelleştirilmiş reform politikaları oluşturulmalı.

Gelecekteki araştırmacılar için ise, bu ilişkilerin sektör bazında, ülkelere özgü dinamikler çerçevesinde, daha farklı dönemler ve yöntemler nezdinde daha detaylı incelenmesine odaklanabilir. Ayrıca, ekonomik karmaşıklığın farklı boyutlarının veya ticari dışa açıklığın spesifik kanallarının büyüme üzerindeki etkileri de araştırılabilir. Ayrıca ekonomik büyümeyi etkileyen diğer faktörleri kurumsal kalite, yatırım ortamı, siyasal istikrar gibi değişkenlerinde kullanılması ve modele dâhil edilmesi neticesinde daha farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bununla birlikte, ileride yapılacak olan çalışmalarda kurumsal kalite, beşeri sermaye veya enerji kullanımı gibi farklı ve ek kontrol değişkenlerin dahil edilmesi, çalışmanın daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesine önemli bir katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Altıntaş, H. & Mercan, M. (2015). Ar-Ge Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Yatay Kesit Bağımlılığı Altında Panel Eşbütünleşme Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 345-376.
- Agu, C., Ogbuabor, J.E. & Onah, B.U. How are Economic Governance Institutions Moderating the Effect of Economic Complexity on Trade, FDI Inflow, Environmental Degradation, and Economic Growth in Africa?. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, 9536–9567 (2025).
- Akar, T. (2023). “Ekonomik Karmaşıklık, Ar-Ge Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi”, *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 55, Denizli, ss. 315-328.
- Ashraf, S. & Podikkalathil, J. & Slm, S.& Najeeb, R. (2023). Global Value Chains and Economic Complexity Index: Evidence From Generalised Panel Quantile Regression. *Economic Analysis and Policy*. 80. 10.1016/j.eap.2023.08.003.
- Bardi, W. & Hfaiedh, M. (2021). International Trade And Economic Growth: Evidence From a Panel ARDL-PMG Approach. *International Economics and Economic Policy*. 18. 10.1007/s10368-021-00507-4.
- Barro, R.J. & Sala-I-Martin, X. (1995) Economic Growth. *McGraw-Hill*, New York.
- Bayar, İ. (2022). Ekonomik Karmaşıklık İndeksi ve Ekonomik Büyüme: CIVETS Ülkelerinden Ampirik Kanıtlar. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 36, 237-251.
- Boğa, S. (2019). Ekonomik Karmaşıklık Seviyesinin Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Geçiş Ülkeleri İçin Bir Panel Zaman Serisi Analizi. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 357-386.
- Chudik, A. & Pesaran, M.H. (2015). Common correlated effects estimation of heterogeneous dynamic panel data models with weakly exogenous regressors. *Journal of Econometrics*, 188(2), 393–420.
- Çeştepe, H., & Çağlar, O. (2017). Ürün Sofistikasyonu ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Panel Veri Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 992-1000.
- Diñçer, S. (2025). Ticari Dışa Açıklık, Ekonomik Büyüme ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar: Seçilmiş Orta Doğu ve Kuzey Afrika Ülkelerinden Kanıtlar. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 403-420.
- Doru, Ö., Düşünceli, F. (2022). Geçiş Ekonomilerinde Ekonomik Karmaşıklık ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Çek Cumhuriyeti Örneği, *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, Geçiş Ekonomilerinin 30. Yılı Özel Sayısı, 16-27.
- Erkişi, K. & Ceyhan, T. (2020). İktisadi Büyüme ve Gelir Dağılımı Adaleti İlişkisi: Bir Panel Veri Analizi. *Sosyoekonomi*, 28(43), 195-212.
- Eryüzü, H., & Gültekin, Ö. (2021). Ekonomik Karmaşıklık Endeksi-Ticari Krediler İlişkisi: Türkiye Örneği. *Lapseki Meslek Yüksekokulu Uygulamalı Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 14-19.
- Gövdeli, T. (2018). Ekonomik Özgürlük, Turizm ve Ekonomik Büyüme: BRICST Ülkelerinde Konya Bootstrap Nedensellik Analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 10.18092/ulikidince.451262.
- Guo, X. & Meng, X. & Luan, Q. & Wang, Y. (2023). Trade Openness, Globalization, and Natural Resources Management: The Moderating Role of Economic Complexity in Newly Industrialized Countries. *Resources Policy*. 85. 103757. 10.1016/j.resourpol.2023.103757.
- Hartmann, D., Miguel R. G., Cristian J.F., Manuel A. & César A. H. (2017). Linking Economic Complexity, Institutions, and Income Inequality, *World Development*, Volume 93, 2017, Pages 75-93.
- Hausmann, R. & Hidalgo, C.A. (2009). The building blocks of economic complexity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(26), 10570–10575
- İspiroğlu, F. (2021). Yükselen piyasa ekonomilerinde ekonomik karmaşıklık ve ticarî dışa açıklık ilişkisi, *BMİJ*, 9 (3): 1021-1031.

- Karanfil, M. & Kılıç, C. (2022). Ekonomik Kompleksite ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Seçilmiş OECD Ülkeleri İçin Panel Veri Analizi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 17(1), 37-59.
- Karataş, A. R. & Ergül, M. (2023). Türkiye’de Ekonomik Büyüme, Finansal Gelişme ve Ticari Açıklık: Genişletilmiş ARDL ile Kanıtlar. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(Özel Sayı), 222-236.
- Keskin, M. (2025). Beşerî Sermayenin Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye İçin Bir Johansen Eşbütünleşme Analizi. *Uluslararası Ekonomi Ve Yenilik Dergisi*, 11(1), 19-42.
- Kong, Q. & Peng, D. & Ni, Y. & Jiang, X. & Wang, Z. (2021). Trade Openness and Economic Growth Quality of China: Empirical Analysis Using ARDL Model. *Finance Research Letters* 38-101488.
- Nguyen, C. P. & Su, D. T. (2020). The Dynamics of Export Diversification, Economic Complexity and Economic Growth Cycles: *Global Evidence*. *Foreign Trade Review*, 57(3), 234-260.
- Özgüzer, E. G., & Binatlı, A. O. (2016). Economic Convergence in The EU: A Complexity Approach. *Eastern European Economics*, 54(2), 93-108.
- Pesaran, M.H. (2004). General diagnostic tests for cross section dependence in panels. *CESifo Working Paper Series*, No. 1229.
- Pesaran, M. H. (2007). “A Simple Panel Unit Root Test in The Presence of Cross- Section Dependence”. *Journal of Applied Econometrics*, 22(2), 265-312.
- Sajid, S., & H., S.S.U., & Rehman, S.U., & Arooj, M. & Sadekin, M.N. (2025), "Unlocking Trade Potential: Gender Equality, Economic Complexity and Trade Openness in the Developing-8 (D-8) Countries", *International Journal of Social Economics*, Vol. 52 No. 5, pp. 730-746.
- Sandalcılar, A.R. & Altınar, A. & Çolak, Y. (2019). Kırılgan 8'lide Makroekonomik Değişkenler ile Kredi Notları Arasındaki İlişki The Relationship Between Macroeconomic Variables And Credit Ratings Of Fragile 8. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 10.18092/ulikidince.542290.
- Udeagha, M.& Ngepah, N. (2021). The Asymmetric Effect of Trade Openness on Economic Growth in South Africa: A nonlinear ARDL Approach. *Economic Change and Restructuring*. (2021) 54:491–540.
- Tabash, M. & Mesagan, E. & Farooq, U. (2022). Dynamic Linkage Between Natural Resources, Economic Complexity, and Economic Growth: Empirical Evidence From Africa. *Resources Policy*. 78. 102865. 10.1016/j.resourpol.2022.102865.
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2017). *Panel Zaman Serileri Analizi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2020). *Panel zaman serileri analizi: Stata uygulamalı*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Türk, M. M. (2023). Ekonomik Karmaşıklık Düzeyinin Enerji Tüketimi ve Ekonomik Büyüme İle İlişkisi: Yatay Kesit Bağımlılığı Altında Panel Veri Analizi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 131-152.
- Usman, F.K, Zakaree, S., M. Muktar., A. Yakubu & A.Olure-Bank. (2024). *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah* Vol. 12. No. 1
- Ülger, M. (2025). MINT Ülkelerinde Ekonomik Büyüme ve Çevre: Doğal Kaynak, Finansal Gelişme ve Üretim Katma Değerinin Rolü Nedir?. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 47, 103-124.
- Wang, Yujue & Mazlan, Nur Syazwani & Ngah, Wan & Faheem, Dr & Liang, Yifan. (2024). Financial development and economic growth in Asian countries: evidence from the DCCE approach. *Eurasian Economic Review*. 14. 10.1007/s40822-024-00262-2.
- Westerlund, J. (2008). Panel Cointegration Tests of the Fisher Effect. *Journal of Applied Econometrics*, 23:193-233.
- Yıldız, B. & Yıldız, A.G. (2019). Ekonomik Karmaşıklık ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Panel Bootstrap Granger Nedensellik Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 329-340.

Xuan, Vu Ngoc, 2025. "Nexus of Innovation, Renewable Energy, FDI, Trade Openness, And Economic Growth in Germany: New Insights from ARDL Method," *Renewable Energy, Elsevier*, vol. 247(C).

<https://atlas.hks.harvard.edu/rankings>, (Erişim tarihi: 30.07.2025)

McKinsey 7S Çerçevesi Stratejik Yönetim Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama Çalışması A Strategic Management Scale Based on the McKinsey 7S Framework: A Turkish Adaptation Study

İbrahim Etem KAYA ^a Neşe SONGÜR ^b

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Ankara, Türkiye. ietemkaya25@gmail.com

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. nesesongur@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim McKinsey 7S Modeli Ölçek Uyarlama Güvenirlilik Geçerlik	Amaç – Günümüzde değişen çevre ve rekabetçi şartlar, kurumların stratejilere daha fazla önem vermesini gerektirmektedir. Stratejinin etkili bir biçimde uygulanması stratejilerin belirlenmesi kadar zordur. Bu nedenle stratejik yönetim uygulamaları da oldukça önemli hale gelmiştir. McKinsey 7S modeli, stratejik yönetim uygulamalarında dünya genelinde sıkça kullanılan kapsamlı bir analiz aracıdır. Ancak Türkçe literatürde bu modele dayanan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının bulunmaması, hem akademik çalışmalar hem de uygulayıcılar açısından önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, Njeru, W. G., Awino, Z. B. ve Adwet, K. (2017) tarafından 'Strategy Implementation' adlı çalışmada geliştirilen McKinsey 7S çerçevesi ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını amaçlamaktadır.
Gönderilme Tarihi 30 Temmuz 2025 Revizyon Tarihi 3 Ekim 2025 Kabul Tarihi 15 Ekim 2025	Yöntem – Uyarlama çalışması için öncelikle yazarlardan mail yoluyla izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal formunun İngilizce olması nedeniyle Türkçe'ye çevrilme sürecinde hedef ve kaynak dili iyi bilen bir kamu personeli ve orta düzey yönetici tarafından birbirinden bağımsız olarak çeviriler yapılmış ve karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan metin ile orijinal metnin yakın ifadeler taşıdıkları belirlenmiştir. Daha sonra yazarlar tarafından Türkçe Stratejik Yönetim literatürüne uygunluğu değerlendirilerek bazı düzeltmeler yapılmıştır. Son olarak tersine çeviri yapılarak ölçekler uygulanmış ve maddeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ölçeğin dil geçerliğinden sonra yapı geçerliği ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada Kamuda stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olan 324 çalışan ve yöneticinin oluşturduğu katılımcılardan veri toplanmıştır. Elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach alfa testi uygulanmıştır.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Bulgular – Sonuçta uyarlanan ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Doğrusal faktör analizi, güvenirlik testi Cronbach alfa değeri ve yapı geçerliliği uygun bulunmuştur.
	Tartışma – Çalışmanın, stratejik yönetim faaliyetlerinin uygulanmasında yol gösterici olacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Strategic Management McKinsey 7S Model Scale Adaptation Reliability Validity	Purpose – In today's changing environment and competitive conditions, institutions are required to place greater emphasis on strategies. The effective implementation of a strategy is as challenging as determining the strategy itself. Therefore, strategic management practices have become increasingly important. The McKinsey 7S model is a comprehensive analysis tool frequently used in strategic management practices worldwide. However, the absence of a valid and reliable measurement tool based on this model in the Turkish literature is considered a significant deficiency for both academic studies and practitioners. This study aims to adapt the McKinsey 7S framework scale, developed by Njeru, W. G., Awino, Z. B., and Adwet, K. (2017) in the study titled Strategy Implementation, into Turkish.
Received 30 July 2025 Revised 3 October 2025 Accepted 15 October 2025	Design/methodology/approach – Prior to the adaptation study, permission was obtained from the authors via email. Since the original form of the scale was in English, translations were independently carried out by a public official and a mid-level manager who were proficient in both the source and target languages. Upon comparison, it was determined that the translated and original texts conveyed closely aligned meanings. Subsequently, the authors reviewed the scale for its suitability to the Turkish strategic management literature and made several revisions. Finally, a back translation was conducted, and the scales were applied, with the relationships between the items examined. After ensuring language validity, construct validity and reliability analyses were carried out. Data were

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 25.09.2024 tarihli E-11054618-302.08.01-295679 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Kaya, İ.E., Songür, N. (2025). McKinsey 7S Çerçevesi Stratejik Yönetim Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama Çalışması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2926-2937.

Article Classification:

Research Article

collected from 324 participants consisting of employees and managers knowledgeable about strategic planning in the public sector. The obtained data were subjected to exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and Cronbach's alpha test.

Results – As a result, the adapted scale was found to be both reliable and valid. Exploratory and confirmatory factor analyses, Cronbach's alpha reliability coefficient, and construct validity were deemed appropriate.

Discussion – It is considered that the study will serve as a guide in the implementation of strategic management activities and contribute to the literature .

1. Giriş

Yönetim, uygulama açısından rutin faaliyetleri ifade etmekle birlikte kurumların, benimsedikleri yönetim anlayışlarını kolaylıkla terk etmeleri ve değiştirmeleri mümkün olmamaktadır. Fakat değişen şartlar ve yeni dönem, kurumların yönetim anlayışlarında yeni yöntemleri benimsemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada da kurumsal yapılar açısından en önemli konu, yönetim anlayışının stratejik bir kimlik kazanmasıdır (Güçlü, 2003: 70-71).

Stratejik yönetim, kurumların mevcut durumu doğru değerlendirmesi ve gelecek planlaması yapmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. İşletmeler rekabet içinde kalmak için sürekli çaba göstermektedir. Bu durum, stratejik yönetim odaklı faaliyetlerin çok daha fazla önemsenmesinin yolunu açmıştır (Mert vd., 2013: 196-197).

Son yıllarda kuruluşların değişen ihtiyaçlarına cevap veren 7S modeli, uzmanlar tarafından sıklıkla kullanılan popüler bir stratejik planlama aracıdır. (Demir ve Kocaoğlu, 2019: 114). Uluslararası alanda kabul görmüş bir yönetim modeli olan McKinsey 7S Modeli; bir kurumun başarısını, o kurumun içinde birbiri ile etkileşim halinde olan yedi unsura bağlamıştır. Modelin ismi İngilizce olarak; strategy (strateji), structure (yapı), systems (sistemler), style (yönetim tarzı), shared values (paylaşılan değerler), staff (insan kaynakları), skills (yetenekler) şeklinde ifade edilen yedi unsurun baş harfleri kullanılarak oluşturulmuştur (Bhatti, 2011: 53-54).

Literatürde stratejik yönetim ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların büyük kısmı belirli boyutlara odaklanmaktadır. Örneğin Moesia (2007) ve Venohr (2007) stratejik yönetim ile liderlik ilişkisini incelerken Wright ve McMahan (1992) ve Schuler (1992) stratejik yönetim ile insan kaynakları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Chandler (1962), Ansoff (1965) ve Grøgaard (2012) ise stratejik yönetim ile örgüt yapısı üzerinde durmuşlardır. Bu noktada McKinsey 7S modeli stratejik yönetim ile birden fazla boyutu ele alan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

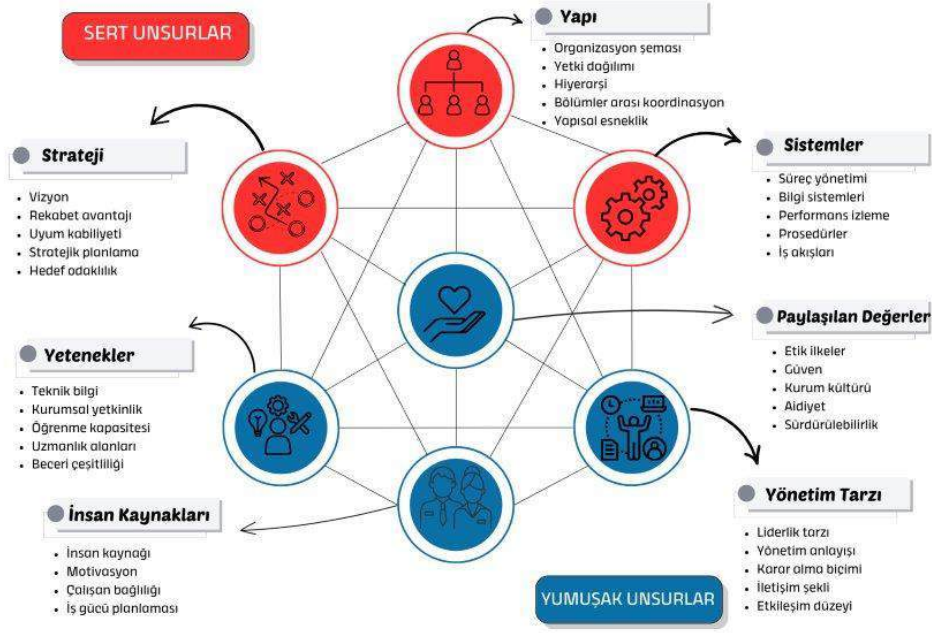
Ayrıca stratejik yönetim uygulamaları alanında sıklıkla kullanılan McKinsey 7S modeline dayalı ölçme araçlarının Türkçe literatürde eksikliği dikkat çekmektedir. Mevcut çalışmaların sınırlı oluşu, kurumların stratejik yapılanmalarını bütüncül biçimde değerlendirme konusunda bir boşluk yaratmaktadır. Uluslararası alanda geçerliliği kabul görmüş bu modelin kullanılabilmesi için güvenilir ve geçerli bir ölçme aracına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Njeru, W. G., Awino, Z. B. ve Adwet, K. (2017) tarafından geliştirilen McKinsey 7S çerçevesine dayalı ölçeğin Türkçeye uyarlayarak stratejik yönetim çalışmalarında kullanılabilir hale getirmektir. Söz konusu ölçek, strateji, yapı, sistemler, yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yetenekler gibi yedi temel boyutu kapsayarak, stratejik yönetim olgusunu çok yönlü ve kapsamlı bir şekilde değerlendirme imkânı sunmaktadır. Ölçeğin stratejik yönetim çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

McKinsey 7S modeli, sıklıkla değişim yönetimi ya da stratejik yönetim aracı olarak ifade edilmektedir. Özellikle yeni projelerin uygulanması sırasında kullanılmaktadır. Bu model, 1980'li yılların başlarında McKinsey danışmanlık firmasında çalışan Tom Peters, Robert Waterman ve Julien Philips adlarındaki danışmanlar tarafından geliştirilmiştir (Ravanfar, 2015). 7S modelinde unsurlar, sert ve yumuşak olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Strateji, yapı ve sistemler sert unsurlar (hards), yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yetenekler ise yumuşak unsurlar (softs) olarak tanımlanmıştır. Yönetim bilimi literatüründe ve uygulamada Amerikalı yöneticiler (Amerikan Tarzı) sert unsurları önemserken, Japon yöneticiler (Japon Tarzı) yumuşak unsurları önemsemektedirler (Özer, 2019: 403).

McKinsey 7S Modeline ait sert ve yumuşak unsurlar Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: McKinsey 7-S Modeli (Kaplan, 2005).

Kaynak: Yazarlar tarafından Türkçe'ye uyarlanıp detaylandırılmıştır.

Sert Unsurlar

Sert unsurların tanımlanması ve yönetilmesi daha kolaydır (Taib ve diğerleri, 2015). Doğrudan yönetim tarafından belirlenmekte ve uygulanmaktadır. Sert unsurlara örnek olarak strateji ifadeleri, misyon, vizyon, organizasyon yapısı, raporlama ilişkileri, süreçler, prosedürler ve bilgi teknoloji sistemleri örnek olarak verilebilir (The Open University, 2025). McKinsey sert unsurları strateji, yapı ve sistemler olmak üzere 3 başlık altında incelemiştir. Bunlar:

Strateji

Strateji, etkinliği, verimliliği ve rekabet edebilirliği arttırmak amacıyla, kurum kültürü, misyon ve vizyonun oluşturulduğu, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmaları kapsayan bir planlama sürecidir (Davutoğlu vd., 2016: 141).

Strateji, bir şirketin rekabet edebilmek için çevresine verdiği yanıtın bir biçimidir. Maliyetleri düşürmeli mi, büyük miktarlarda mı üretmeli yoksa belirli bir kitleyi mi hedeflemelidir? İşini mi genişletmeli yoksa uzmanlaşmalı mıdır? Ya da kendini farklılaştırmaya mı çalışmaktadır? Kötü veya yetersiz tanımlanmış bir strateji, zor seçimlere, yanlış yatırımlara yol açabilmektedir (Samygin-Cherkaoui, 2023).

Yapı

Literatürde yer alan çalışmalara göre örgütlerin, fiziki ve sosyal yapı olmak üzere iki temel yapısı bulunmaktadır. Fiziki yapı, mekân, donanım ve coğrafi konum gibi somut unsurlardan oluşurken, sosyal yapı, personel ve bölümler arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Sosyal yapıyı; iş bölümü ve uzmanlık derecesi, bölümler, ilişkiler, kontrol alanı, merkezileşme ile biçimselleşme derecesi gibi unsurlar etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2016).

Sistemler

Sert unsurların üçüncüsü olan sistemler, bir işletmenin günlük yaşamını oluşturan prosedürler ve operasyonları ifade etmektedir. Bu prosedürleri hesaba katmayan bir strateji, işletmenin gerçek operasyonunu göz ardı ettiği için başarısızlığa mahkumdur (Samygin ve Cherkaoui, 2023).

Örgütlerde organizasyonların değer üretim sistemi dâhilinde bulunan unsurlar sistem çatısı altında değerlendirilmektedir. Dolayısıyla mali sistemler, performans ve terfi sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, tazminat ve ödül sistemi de bu kapsamda değerlendirmektedir (Özer, 2018: 23).

Yumuşak Unsurlar

7S modelinin unsurları örgütün temelini oluşturmaktadır ve bu alanların yönetimi sert unsurlara göre daha karmaşık olarak değerlendirilmektedir (Taib ve diğerleri, 2015). Daha az elle tutulur özelliklere sahiptir. Ayrıca tarih, konum, gelenek veya kültürden etkilenme durumu daha fazladır. Yumuşak unsurlar değişim çalışmalarının başarılı olması için sert faktörlerle eşit veya daha fazla etkiye sahip olabilmektedir. Yumuşak unsurlara örnek olarak iletişim tarzları, organizasyon değerleri ve normları, bireysel ve takım yeterlilikleri ve beceri setleri verilebilir. (The Open University, 2025) Ayrıca liderlik ve yönetim tarzı olarak motive etme, değişimi yönlendirme, risk alma, ilham verme ve paylaşılan bir tutkuyu yönlendirme becerisi de yumuşak unsurlar olarak ifade edilmektedir. (Ngereja, Hussein & Wolff, 2024)

McKinsey yumuşak unsurları 4 başlık altında açıklamıştır. Bunlar; yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yeteneklerdir.

Yönetim Tarzı

Farklı tipte yönetici ve liderlik tarzları bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3). Yönetim tarzına yöneticilerin zamanlarını nasıl harcadıkları, dikkatlerini neye odakladıkları, kararları nasıl aldıkları, toplantılar, giyim kuralları, bilinçli ve bilinçsiz sembolik eylemler vb dahil edilmektedir (Kaplan, 2005).

Yönetim tarzının oluşumu ülkeden ülkeye, hatta aynı ülkede işletmeden işletmeye de farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca bazı araştırmacılar, yönetim tarzına dair önemin yalnızca liderlerden gelmediğini ileri sürmektedir. Örneğin bir spor takımında, bir oyuncu koçtan daha etkili olabilmektedir (Samygin ve Cherkaoui, 2023).

Paylaşılan Değerler

İşletmenin paylaşılan değerleri; işletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken onlara yol gösteren, tüm çalışanların benimsediği ve kabul ettiği etik değerleri ve kurumsal düşünce sistematüğını ifade etmektedir (Hanafizadeh, Zare Ravasan, 2011).

Ayrıca işletmenin görsel yönünü oluşturan logo, sloganlar, ücret sistemi, hizmet anlayışı ve ürün yapısının dizaynı da paylaşılan değerler olarak kabul edilmektedir (Adsavakulchai, Sopajitwattana ve Kanchanasuntorn, 2008).

Paylaşılan değerler, çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturmakta ve örgütsel birliği sağlamaktadır. Bu sayede, çalışanlar ortak hedefler doğrultusunda daha etkili bir şekilde çalışabilmekte, çatışmaları minimize edebilmekte ve örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilmektedir (Samygin-Cherkaoui, 2023).

İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları kavramı aslında bireylerin becerilerini, bilgilerini, eğitim programlarını, motivasyonlarını, davranışlarını, ücretlerini, hiyerarşilerini, değerlendirmelerini ve terfilerini kapsamaktadır. Gerçekte, bir bütün olarak insan kaynakları yönetimini ifade etmektedir (Samygin-Cherkaoui, 2023).

İnsan kaynakları yönetimi ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini etkili ve verimli biçimde kullanarak işletmelere olan katkılarını azami seviyede tutmak ve çalışanın işten tatmin olma düzeyini artırmak amaçlanmaktadır (Öğüt vd., 2004).

Yetenekler

Modelin son yumuşak unsuru yeteneklerdir. Kuruluşları ön plana çıkarabilecek veya rakipleri tarafından bir süreliğine taklit edilemeyecek düzeyde ayakta tutacak yeteneklere temel yetenekler adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 120). Temel yetenek bir kuruluşun rakiplerine kıyasla daha üstün olarak gerçekleştirdiği faaliyet olarak ifade edilmektedir (Turan, 2014: 149). Ayrıca çalışanların bilgi birikimi, deneyimi ve davranışsal özellikleri de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Njeru vd. (2017) tarafından geliştirilen McKinsey 7S çerçevesine dayalı ölçeğin maddeleri, modelin yedi temel unsuru (strateji, yapı, sistemler, yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yetenekler) dikkate alınarak oluşturulmuştur.

3. Yöntem

Bu çalışmada, McKinsey 7S çerçevesine dayalı bir ölçeğin Türkçeye uyarlanması ve kamu kurumlarında geçerlilik ile güvenilirliğinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde çeviri süreci, örneklem belirleme yöntemi ve veri toplama aracı ele alınmıştır.

Çeviri Çalışması

Bir ölçeği farklı dillere çevirirken dikkat edilmesi gereken önemli kurallar bulunmaktadır (Çavuşgil ve Das, 1997). Kurallara uygun yapılmaması araştırmanın geçerliliğini tehlikeye atabilir. Bu nedenle çeviri sürecinde, ölçeğin orijinal anlamını koruması ve farklı kültürlerle uygun hale getirilmesi oldukça önemlidir. Hatalı çeviriler, araştırma sonuçlarının yanlış yorumlanmasına ve yanlış kararlar alınmasına sebep olabilmektedir (Hançer, 2003).

Geleneksel ölçek çeviri yöntemi, en çok kullanılan çeviri yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde, ölçek önce hedef dile çevrilmektedir, ardından çevrilen metin tekrar orijinal dile çevrilmektedir. Son olarak iki çeviri arasındaki eşitlik, her iki dili de konuşabilen kişiler üzerinde test edilmektedir (Hansen, 1987).

Bazı çeviri çalışmaları, orijinal ölçeği tam olarak yansıtmamaktadır. Herrera ve arkadaşları (1993), geleneksel çeviri yöntemindeki eksiklikleri şu şekilde açıklamışlardır. Bazı durumlarda çevirilerin hedef topluluğun sosyo-ekonomik ve kültürel yapısına uymadığı, hedef kitle tarafından anlaşılamadığı, kavram benzerliği bulunsu bile tam karşılığı olmaması, örneklemin hedef grubunu temsil etmemesi ve sosyo-ekonomik faktörlerin göz önüne alınmaması gibi eksiklikler bulunmaktadır.

Stratejik yönetim ölçeği olarak Njeru vd.'nin (2017) "strateji uygulaması" çalışmasında oluşturduğu McKinsey 7S çerçevesi ölçeği Türkçeye uyarlanırken yukarıda açıklanan ölçek çeviri süreci ve aşamalarına dikkat edilmiştir. Uyarlama çalışması için öncelikle yazarlardan mail yoluyla izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal formunun İngilizce olması nedeniyle Türkçeye uyarlanırken, çeviri sürecinde ölçme araçlarının uyarlanmasında yaygın olarak kullanılan çeviri-tersine çeviri yöntemi esas alınmıştır (Brislin, 1980). Hedef ve kaynak dili iyi bilen bir kamu personeli ve orta düzey yönetici tarafından birbirinden bağımsız olarak çeviriler yapılmış ve karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan metin ile orijinal metnin yakın ifadeler taşıdıkları belirlenmiştir. Daha sonra yazarlar tarafından Türkçe Stratejik Yönetim literatürüne uygunluğu değerlendirilerek bazı düzeltmeler yapılmıştır. Kaynak dili bilen 2 kamu personeli tarafından tersine çeviri yapılarak tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Son olarak çalışmalardan haberdar olmayan 6 kişilik bir gruba orijinal ve tersine çeviri yapılmış İngilizce ölçekler uygulanmış olup maddeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ölçeğin dil geçerliğinden sonra yapı geçerliği ve güvenirlik analizi yapılmıştır.

Örneklem ve Veri Toplama Çalışması

Araştırmanın evrenini stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan merkezi idareler, devlet üniversiteleri, KİT'ler ve belediyelerde, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar oluşturmaktadır. Zaman ve kaynak sıkıntıları göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonunun 25.09.2024 tarih, 295679 sayılı yazısı ile belirtilen 2024/349 numaralı Etik Komisyon onay kararı ile başlamıştır.

Stratejik plan hazırlama zorunluluğu olan kurum sayısı 678'tir. Bu kurumlardaki ilgili birimler gözlem metodu ile incelendiğinde stratejik planlama birimi yönetici ve çalışan sayısı 2070 olarak hesaplanmıştır.

Örneklem büyüklüğü şu formül ile belirlenebilir. (Erkuş, 2017)

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

n = Örneklem büyüklüğü

N = Evren büyüklüğü N=2070

p = İncelenen olayın görülüş sıklığı p=0.50

q = İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p) q=0.50

t = Güven düzeyi değeri t=1.96

$d = \text{Tolerans düzeyi } d=0.05$

Bu örneklem büyüklüğünü (2070 çalışan) evren-örneklem hesaplama formülü ile $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hata payıyla, 324 çalışanın temsil edebileceği belirlenmiştir.

Son olarak uyarlanan ölçek kullanılarak kamuda stratejik plan hakkında bilgi sahibi olan 324 çalışan ve yöneticinin oluşturduğu katılımcılardan mail, CİMER ve diğer online başvuru yöntemleri ile veri toplanmıştır. Ölçeğin Türkçe kullanımı için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması bu veriler yardımıyla yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, pozisyonları ve çalışma süreleri gibi demografik bilgileri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

		Sıklık	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	164	50,6
	Kadın	160	49,4
	Toplam	324	100,0
		Sıklık	Yüzde (%)
Yaş	25-34 yaş arası	121	37,3
	25’ten küçük	2	0,6
	35-44 yaş arası	119	36,7
	45 yaş ve üzeri	82	25,3
	Toplam	324	100,0
		Sıklık	Yüzde (%)
Stratejik Planlama Eğitimi	Evet	180	55,6
	Hayır	144	44,4
	Toplam	324	100,0
		Sıklık	Yüzde (%)
Pozisyon	Çalışan	209	64,5
	Yönetici	115	35,5
	Toplam	324	100,0
		Sıklık	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	1-5 yıl	103	31,8
	11-20 yıl	94	29,0
	20 yıldan fazla	54	16,7
	6-10 yıl	73	22,5
	Toplam	324	100,0

Bu araştırmaya toplam 324 kişi katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımı dengelidir: %50,6’sı erkek, %49,4’ü kadındır. Yaş gruplarına göre en yüksek oran %37,3 ile 25-34 yaş aralığındadır. Katılımcıların %55,6’sı stratejik planlama eğitimi almıştır. Pozisyon bazında katılımcıların %64,5’i çalışan, %35,5’i yöneticidir. Çalışma süresi açısından en yoğun grup %31,8 ile 1-5 yıl çalışanlardır; bunu %29 ile 11-20 yıl çalışanlar takip etmektedir.

Verilerin normallik varsayımını karşılama durumu çarpıklık ve basıklık kat sayılarına bakılarak incelenmiştir. Çarpıklık basıklık kat sayıları için bazı araştırmacılar -1.5 ile +1.5 arasında (Tabachnick ve Fidell, 2007) bazı araştırmacılar ise -3 ile +3 arasında yer almasının da normal dağılıma işaret ettiği belirtilmektedir (Kline, 2016). Bu çalışmada çarpıklık değeri -0,458, basıklık değeri ise -0,397 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerler her iki kriter aralığında da yer almakta olup veriler normallik varsayımını karşılamaktadır. Ayrıca verilerin ortalaması 3,6577, standart sapması ise 0,049 olarak hesaplanmıştır.

Stratejik Yönetim Ölçeği ile ilgili orijinal çalışmada, 7S modelinde bulunan her unsur ile ilgili (strateji, yapı, sistem, yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yetenekler) 4 madde bulunmaktadır. Orijinal çalışmada tek boyut 28 madde üzerinden analizler yapılmıştır. Ancak bu çalışmada gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda, ölçek maddelerinin iki boyuta dağıldığı görülmüştür. Bu dağılımın, stratejik yönetim literatüründe yaygın olarak kabul edilen sert (hard) ve yumuşak (soft) unsurlar ayırımına uygun şekilde gerçekleştiği tespit edilmiştir (Waterman vd., 1980). Teorik çerçevede yer alan bu iki kategoriye uyumlu bir yapı elde edilmesi, uyarlanan ölçeğin kuramsal temellere dayandığını göstermektedir. Faktör yapısının daha yorumlanabilir hale gelmesi amacıyla oblik döndürme yöntemi uygulanmıştır. Döndürme işlemi sonrasında madde faktör yükü .50'nin altında kalan 12 madde ölçekten çıkarılmıştır (Hair vd., 2006). Sonuç olarak, Stratejik Yönetim Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama süreci sonunda toplam varyansın %69'unu açıklayan sert ve yumuşak unsurlar temelinde iki boyutlu ve toplamda 16 maddeden oluşan yapı analizlerde kullanılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

Tablo 2: Stratejik Yönetim Ölçeği KMO Sonucu

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,958
	Yaklaşık Ki-Kare	5193,689
	sd (Serbestlik Derecesi)	120
	p (Anlamlılık)	<,001

KMO testinin 0.60 ve üzeri (0,958) değer vermesi örneklem faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Bartlett küresellik testinin ise anlamlı olması ($p < 0.05$) kullanılan veri çeşitliliğinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Stratejik Yönetim Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Değeri

	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach Alfa (α)	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Sert Unsurlar	,900	,902	6
Yumuşak Unsurlar	,965	,965	10
Stratejik Yönetim	,967	,967	16

Cronbach Alfa değerinin .65 ve üzeri değer alması ($\alpha = 0.97$), ölçeğin güvenilir sayılması için yeterli olduğu (Taber, 2018) belirtilmektedir. Stratejik Yönetim boyutunu oluşturan 16 maddelik ölçekte Cronbach's Alfa değeri .967 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca dayanarak Stratejik Yönetim ölçeğinin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Tabachnick ve Fidell (2013), faktör yükleri için anlamlılık eşiğini .32 olarak belirtmişken, Hair ve ark. (2010) ise bu eşiği .50 olarak kabul etmektedir. Desen matrisi (Pattern matrix), özellikle oblik döndürme (oblique rotation) kullanıldığında çıkan en önemli tablolardan biridir. Her bir maddenin hangi faktöre ne ölçüde yüklendiğini göstermektedir.

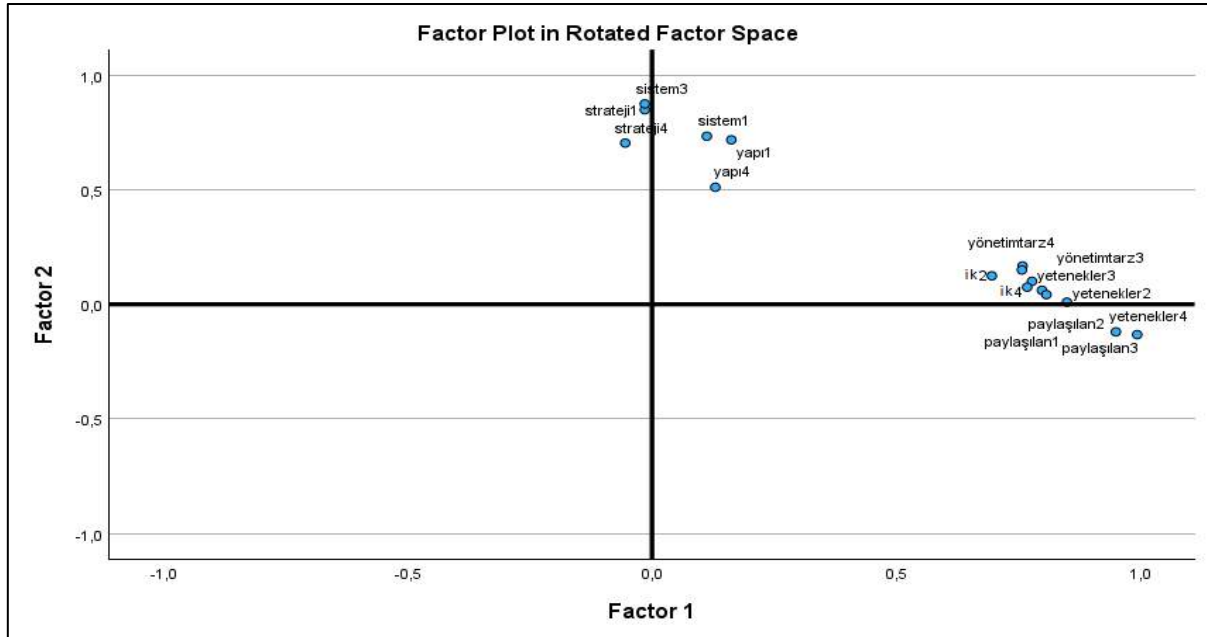
Ters faktöre yüklenen (sistem4, strateji3, sistem2, yapı3, yapı2, strateji2, yönetimtaz2, yetenekler1) ile anlamlılık değerleri .50'nin altında olan (paylaşılan4, ik1, ik3, yönetimtaz1) maddeler çıkarılıp analiz tekrarlandığında faktörlere göre dağılım Tablo 4'te gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Stratejik Yönetim Ölçeği Desen Matrisi

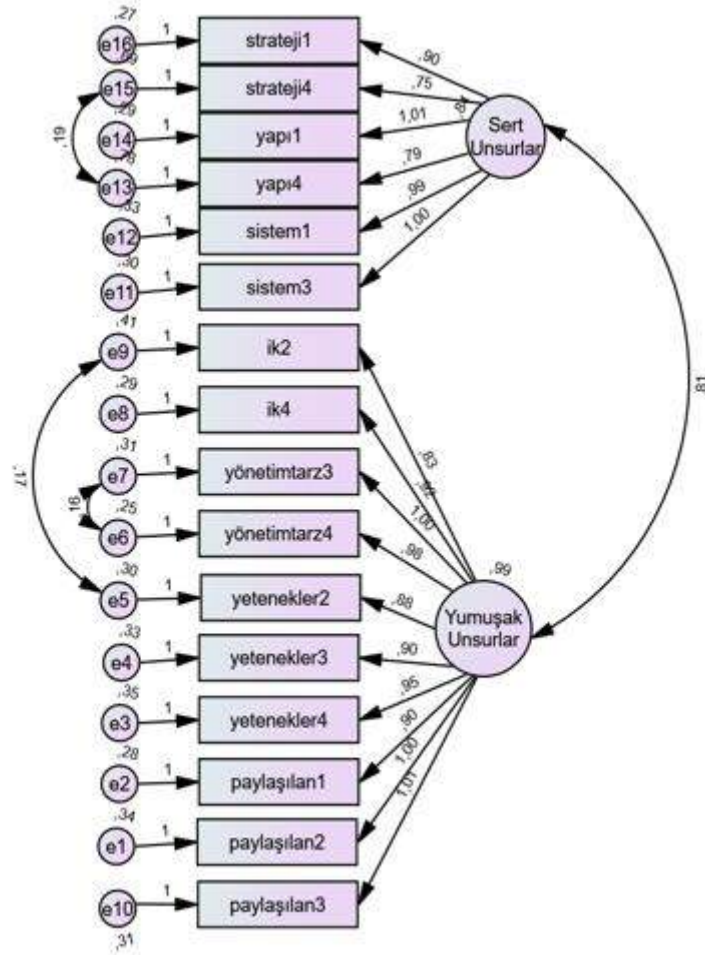
Desen Matrisi		
	Faktör	
	1	2
paylaşılan3	,994	
yetenekler4	,950	
paylaşılan2	,850	
paylaşılan1	,808	
yetenekler2	,799	
ik4	,778	
yetenekler3	,768	
yönetimtarz4	,759	
yönetimtarz3	,757	
ik2	,696	
sistem3		,874
strateji1		,849
sistem1		,733
yapı1		,717
strateji4		,703
yapı4		,511

Not: KMO Testi (0,958), Bartlett Testi ($p < 0.05$), Cronbach Alfa değeri (0,967), Toplam varyans %69,17

Değişkenlerin faktörlere göre yüklenme konumları şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2:** Faktör Yükleri Grafiği

Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile modelin veriyle ne ölçüde uyum sağladığı test edilmiştir. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 3: Stratejik Yönetim Ölçeği DFA Sonuçları

Tablo 5: Stratejik Yönetim Ölçeği Uyum Endeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum Sınırları	Sonuçlar
CMIN(x2)/df	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	2,920
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,95$	0,897
NFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,945
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,961
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,077

Tablo 5'te DFA ölçüm modelini değerlendirmek için kullanılan kritik değerlere yer verilmiştir. Ki-kare/serbestlik derecesi oranı (χ^2/df) 2,920 olarak hesaplanmış ve bu değer 2 ile 5 arasında yer alarak kabul edilebilir uyumu göstermektedir. GFI (Goodness of Fit Index) değeri 0,897 olup 0,85 ile 0,95 arasında kaldığı için iyi uyum düzeyindedir. NFI (Normed Fit Index) 0,945 ve CFI (Comparative Fit Index) 0,961 olarak bulunmuş; her iki değer de .90'ın üzerinde olduğu için modelin iyi düzeyde bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri ise 0,077 olup kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Tüm bu bulgular, modelin iki boyutlu yapısının (sert ve yumuşak unsurlar) verilerle uyumlu olduğunu ve ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır.

5. Tartışma ve Sonuç

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan sistematik bir süreçtir. Literatürde stratejik planlama üzerine pek çok çalışma bulunmasına rağmen stratejik yönetimin uygulama boyutunu doğrudan ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının Türkçe literatürde sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle McKinsey 7S Modeli, stratejik yönetimin işletmelerde uygulanabilirliğini etkileyen faktörleri dikkate alması açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Bu çalışma, stratejik yönetimin işletmeler açısından taşıdığı önemi vurgularken, aynı zamanda bu alanda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamaktadır. McKinsey 7S Modeli bağlamında hazırlanmış ve kabul görmüş bir Türkçe ölçeğe daha önce rastlanılmamıştır. Bu nedenle, gerçekleştirilen uyarlama çalışması ilk olma niteliğiyle önem taşımaktadır.

McKinsey 7S modelini temel alarak Njeru vd. (2017) tarafından geliştirilen bu ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması yapılarak, Türkçeye çevrilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir.

Çalışmada, ölçeğin İngilizce'den Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye çeviri işlemleri gerçekleştirilmiş, uzman görüşleri alınmış ve pilot uygulama yapılmıştır. Daha sonra geniş bir örneklem üzerinde veri toplanmış ve elde edilen veriler üzerinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile Cronbach alfa güvenirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları, ölçeğin stratejik yönetim literatürüne uygun olarak iki boyutlu bir yapıdan oluştuğunu ve Türkçeye uyarlanan formun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Bu ölçeğin Türkçeye uyarlanması sonucunda sert unsurlar (yapı, strateji, sistemler) ve yumuşak unsurlar (paylaşılan değerler, yetenekler, yönetim tarzı, insan kaynakları) bir arada ölçülerek stratejik yönetim faaliyetleri daha net biçimde değerlendirilebilecektir.

Bu çalışmanın literatüre ve işletmelere sunduğu katkıların yanı sıra, ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasında ve verilerin sadece kamu kurumlarında çalışanlardan toplanmasının sonuçları etkilemiş olabileceği gibi bir sınırlaması bulunmaktadır.

Çalışmanın genel geçerliğini artırmak için farklı sektörlerden ve işletmelerden daha geniş bir örneklem üzerinde araştırma yapılması önerilebilir. Araştırmacılar sert ve yumuşak unsurların stratejik planlama, işletme performansı, değişim yönetimi, proje yönetimi ve çalışan bağlılığı gibi farklı değişkenlerle nasıl ilişkilendiğini inceleyerek yeni araştırma alanları açabilirler. Ayrıca bu ölçek kullanılarak kamu ve özel sektör gibi farklı kurum türlerinde karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Bu bağlamda, sert ve yumuşak unsurların stratejik yönetim süreçlerine etkisini derinlemesine anlamaya yönelik çalışmalar, alanın gelişimine katkı sağlayacaktır.

Stratejik Yönetim Ölçeğinin Türkçeye uyarlanan maddeleri Tablo 6'da detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 6: Stratejik Yönetim Ölçeği Maddeleri

McKinsey 7S Çerçevesi Stratejik Yönetim Ölçeği	
Sert Unsurlar	
Kurumumda stratejik planlama sürecine katılım yüksek seviyededir.	Strateji
Kurumumda amaç ve hedefler birbirleriyle uyumludur.	Strateji
Kurumumda stratejik planın uygulanması için birimler arası tam entegrasyon ve koordinasyon mekanizmaları mevcuttur.	Yapı
Kurumumda karar alma süreçlerinde katılımcılık ilkesi dikkate alınmaz.	Yapı
Kurumumda, kurumun performansını ölçmek ve kontrol etmek için mekanizmalar vardır.	Sistem
Kurumum uyguladığı stratejik planın ne kadar başarılı olduğunu izler ve değerlendirir.	Sistem
Yumuşak Unsurlar	
Kurumumda personelin eğitim düzeyi ve deneyimi yeterlidir.	İnsan Kaynakları
Kurumumda personel arasında iyi çalışma ilişkileri vardır.	İnsan Kaynakları
Kurumumda yöneticiler stratejik plana bağlıdır ve aktif bir şekilde destekler.	Yönetim Tarzı
Kurumumda stratejik planın uygulanmasına katkıda bulunan bir yönetim tarzı vardır.	Yönetim Tarzı
Kurumumda çalışanların, işlerini yapabilmesi için gerekli yetenek ve yeterlilikleri mevcuttur.	Yetenekler
Kurumumda mali kaynaklar stratejik plana dayalı olarak tahsis edilmektedir.	Yetenekler

Kurumumda çalışanların becerilerini geliştirme imkanları vardır ve yeterlidir.	Yetenekler
Kurumumda çalışanlar kurumun vizyon ve misyonuna inanırlar.	Paylaşılan Değerler
Kurumumda güçlü bir kurum kültürü ve değişim yeteneği vardır.	Paylaşılan Değerler
Kurumumda çalışanlar uygulanmakta olan stratejik planın bilincindedir.	Paylaşılan Değerler

Kaynaklar

- Adsavakulchai, S., Sopajitwattana, P., & Kanchanasuntorn, K. (2008). Using the McKinsey 7-S model for the strategy formulation and implementation: Case study in ceramic industry in Thailand. *UTCC Engineering Research Papers*, 105–111.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Awino, Z. B., Njeru, W. G., & Adwet, K. (2017). Strategy implementation: McKinsey's 7s framework configuration and performance of large supermarkets in Nairobi, Kenya. *Archives of Business Research*, 5(6).
- Bhatti, O. K. (2008). Strategy implementation: An alternative choice of 8S's. *Annals of Management Research*, 1(2), 52–59.
- Brislin, RW (1980) Sözlü ve yazılı materyalin çevirisi ve içerik analizi. Triandis, HC ve Berry, JW, Editörler, *Kültürlerarası psikoloji el kitabı: Metodoloji*, Allyn ve Bacon, Boston, 389-444.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Çavuşgil, S., & Das, A. (1997). Methodological issues in empirical cross-cultural research: A survey of the management literature and a framework. *Management International Review*, 37(1), 71–96.
- Davutoğlu, N. A., Akgül, B., & Yıldız, E. (2016). 7'S kuramının büyük ölçekli işletmelerde stratejik planlama ve ekonomik performansı değerlendirme aracı olarak kullanılması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 135–161.
- Demir, E., & Kocaoğlu, B. (2019). The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *PressAcademia Procedia (PAP)*, 9, 114–119.
- Grogaard, B. (2012). Alignment of strategy and structure in international firms: An empirical examination. *International Business Review*, 21(3), 397–407. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.05.005>
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Hanafizadeh, P., & Zare Ravasan, A. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23–63.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 47–59.
- Hansen, J. (1987). Cross-cultural research on vocational interests. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 19, 163–176.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Herrera, R., Delcampo, R., & Ames, M. (1993). A serial approach for translating family science instrumentation. *Family Relations*, 42, 357–360.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41–46.

- Mert, İ. S., Baş, T., & Yıldız, G. (2013). The evaluation of strategic management approaches through cultural fitness. *Journal of Academic Research in Economics*, 5(2).
- Moesia. (2007). The importance of different leadership roles in the strategic management process. S.A. *Journal of Human Resource Management*, 2(1), 26–36.
- Ngereja, B. J., Hussein, B., & Wolff, C. (2024). Dijitalleşme projelerinin uygulanması ve benimsenmesinde yumuşak faktörlerin karşılaştırılması: Sistematik bir literatür incelemesi. *Uluslararası Bilgi Sistemleri ve Proje Yönetimi Dergisi*, 12(2), Makale 5. Erişim adresi: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol12/iss2/5>
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277–290.
- Özer, M. A. (2018). McKinsey'in 7-S sistemi. In M. A. Özer (Ed.), *21. yüzyılın modern yönetimi için geleceğe yön veren yönetim teorileri* (2. baskı, s. 23). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2019). *21. yüzyılın modern yönetimi için geleceğe yön veren yönetim guruları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Samygin-Çerkaoui, A. (2023). *McKinsey 7S framework: Boost business performance, prepare for change and implement effective strategies (Management & Marketing)*. 50Minutes.com.
- Schuler, R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Taber, K. T. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Taib, C. A., Ahmad, A., & Abu, N. H. (2015). Amalan Kualiti ve Hubungan Gaya Kepimpinan, Yumşak ve Sert Model McKinsey'den Elemanlar. *İşletme Yönetimi ve Muhasebe Dergisi*, 5, 57–75. <https://doi.org/10.32890/jbma2015.5.0.8861>
- The Open University. (n.d.). Hybrid working: A change management perspective - Content section 3.1. *OpenLearn*. Retrieved from <https://www.open.edu/openlearn/money-business/hybrid-working-change-management/content-section-3.1>
- Turan, A. (2014). Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerine felsefik bir bakış: Dinamik beceriler ve iş modeli yaklaşımlarıyla ilişkilendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7), 147–170.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim* (8. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Venohr, B., & Meyer, K. E. (2007). The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy. McKinsey & Company.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Türkiye’de Konut Fiyat Endeksi ile Döviz Kuru, ÜFE, Kira ve Maliyetlerin İlişkisi The Relationship Between Housing Price Index, Exchange Rate, PPI, Rent and Costs in Türkiye

Ali ÇİLİNGİR ^a Rukiye DAĞALP ^b Sedat YENİCE ^c

^a Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Fakültesi, İstatistik Bölümü, Ankara, Türkiye. alicilingir@gmail.com

^b Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Fakültesi, İstatistik Bölümü, Ankara, Türkiye. rdagalp@ankara.edu.tr

^c Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Polatlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, Ankara, Türkiye. sedat.yenice@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Konut Fiyat Endeksi VECM Johansen Enflasyon Kira Gönderilme Tarihi 7 Ağustos 2025 Revizyon Tarihi 28 Ekim 2025 Kabul Tarihi 15 Kasım 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de konut fiyat endeksi ile döviz kuru, üretici fiyat endeksi, kira ve konut maliyeti arasındaki kısa ve uzun dönem ilişkileri incelemek ve kısa vadeli öngörüler üretmektir. Yöntem – 2010Q1–2023Q4 dönemine ait çeyreklik veriler kullanılmış, değişkenler logaritmik dönüştürülmüş ve ADF ile PP testleri sonucunda I(1) oldukları belirlenmiştir. Johansen eşbütünlük testi ile uzun dönem ilişkiler saptanmış, VECM modeli kurulmuş ve IRF ile FEVD analizleri yapılmıştır. Bulgular – Analizler konut fiyat endeksi ile incelenen makroekonomik değişkenler arasında iki uzun dönemli eşbütünlük ilişkisi olduğunu göstermektedir. Kısa dönemde üretici fiyat endeksi artışları konut fiyatlarını baskılamakta, kira değişkeninin gecikmeli etkileri negatif bulunmuştur. Tartışma – Sonuçlar Türkiye’de konut piyasasının özellikle maliyet ve kira dinamikleri tarafından şekillendiğini ortaya koymaktadır. Döviz kuru şoklarının etkisi sınırlı kalmakta, politika tasarımı maliyet ve kira unsurlarına odaklanılması gerektiği anlaşılmaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Housing Price Index VECM Johansen Inflation Rent Received 7 August 2025 Revised 28 October 2025 Accepted 15 November 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study investigates short- and long-run relationships between the housing price index (HPI) and the exchange rate, producer price index (PPI), rent, and housing cost in Türkiye, and produces short-term forecasts for the HPI. Design/methodology/approach – Quarterly data for 2010Q1–2023Q4 are used. Variables are log-transformed; ADF and PP tests confirm I(1). Johansen cointegration indicates two long-run relations. A Vector Error Correction Model (VECM) is estimated, with IRFs and FEVD analyses applied. Results – Results show two cointegrating relationships among the variables. In the short run, increases in PPI dampen HPI growth, while lagged rent has a negative effect. In the long run, rent and cost factors dominate HPI dynamics, while the exchange rate has limited influence. Discussion – Findings highlight that the housing market in Türkiye is primarily shaped by cost and rent dynamics. While exchange-rate shocks have some effect, their explanatory power is relatively small. Policy design should jointly consider exchange-rate stability and cost-rent factors.

1. Giriş

Son birkaç yılda Türkiye konut piyasasındaki fiyatların hızlı bir artış gösterdiği gözlenmektedir. Bu artışla birlikte kiralara, enflasyonun ve döviz kurlarının benzer bir yönde yükselmesi, barınma maliyetlerini daha görünür hâle getirmiştir. Konut fiyat endeksindeki hareketlerin hanehalkının ekonomik durumunu doğrudan etkilediği bilinmekte, bu nedenle fiyat dinamiklerinin nasıl şekillendiği ayrı bir önem taşımaktadır. Literatürde konut fiyatlarının hangi faktörlerle belirlendiği ve bu faktörlerin etkisinin hangi koşullarda ağır bastığı konusunda açık bir görüş birliğinin bulunmaması, konunun daha sistematik biçimde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Türkiye konut piyasasının mevcut görünümü değerlendirildiğinde, fiyat hareketlerinin yalnızca temel ekonomik göstergelerle açıklanamadığı, farklı dönemlerde farklı kanalların öne çıktığı

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Çilingir, A., Dağalp, R., Yenice, S. (2025). Türkiye’de Konut Fiyat Endeksi ile Döviz Kuru, ÜFE, Kira ve Maliyetlerin İlişkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2938-2951.

görülmektedir. Döviz kurundaki dalgalanmalar maliyetleri hızla yukarı çekerken, enflasyonun yüksek seyrettiği dönemlerde talebin yatırım amaçlı yönü güçlenebilmekte; şehirleşme, spekülasyon girişleri ve beklentiler fiyatları ilave biçimde yukarı itebilmektedir. Arzın belirli bölgelerde yavaş tepki vermesi, kiralardaki katılık ve reel gelir kayıpları da piyasanın dengesini kırılganlaştırmaktadır. Bu çok katmanlı yapı, konut fiyatlarının ekonomik koşullara nasıl uyum sağladığını anlamak için hem arz hem talep tarafındaki değişkenlerin birlikte değerlendirilmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'nin konut fiyat endeksi ile döviz kurları, üretici fiyat endeksi, kira fiyatları ve konut maliyetleri arasındaki ilişkiyi hem kısa hem de uzun vadede incelemektir. Johansen eşbütünleşme testi ve Vektör Hata Düzeltme Modeli (VECM) aracılığıyla değişkenlerin uzun vadeli denge ilişkileri ve kısa vadeli dalgalanmaları değerlendirilecektir. Bu yaklaşımla, ekonomik karar aşamasında konut fiyatları üzerinde hangi faktörlerin daha baskın hâle geldiği, hangi değişkenlerin piyasa dengesini daha güçlü biçimde yönlendirdiği ve bu etkinin zaman içindeki niteliği daha açık biçimde izlenebilecektir. Türkiye'de yapılan araştırmalar, maliyet enflasyonu, faiz ve kredi koşulları ile arz göstergelerinin fiyatlar üzerinde hem talep hem de arz kanalıyla etkili olduğunu ortaya koymuş; özellikle ÜFE, kredi hacmi ve döviz kuru gibi değişkenlerin fiyatlara belirgin biçimde yansıdığı belirtilmiştir (Şanlı ve Evlimoğlu, 2025; Şanlı ve Peker, 2023). Ayrıca farklı dönemlerde yapılan çalışmaların ARDL, VAR/SVAR, QR ve VECM gibi yöntemlerle birbirinden farklı sonuçlar üretmesi, konut fiyatlarını etkileyen mekanizmanın zaman içinde değişen özellikler taşıdığını düşündürmektedir. Bu çerçevede, çalışmada kullanılan değişken seti ve ekonometrik yaklaşım, Türkiye konut piyasasındaki fiyat hareketlerini bütünsel bir bakışla değerlendirme imkânı sunmaktadır.

2. Literatür Taraması

Konut piyasasına ilişkin çalışmaların büyük bölümünde fiyat hareketlerinin tek bir etkiyle açıklanamadığı, dönemsel şokların iç içe geçerek karmaşık bir dinamik yarattığı görülmektedir. Salgın dönemi bu karmaşık yapının Türkiye açısından ne kadar belirginleştiğini ortaya koymuştur; üretimdeki aksamalar ve lojistik maliyetlerindeki ani sıçramalar, inşaat sektörünün maliyet bileşenlerini kısa sürede yukarı çekerken, ekonomik kapanmalar nedeniyle arz tarafının daraldığı bir dönem yaşanmıştır (Yaşar ve Bulut, 2023). Bu sırada talep cephesi tamamen farklı bir yönde hareket etmiş; genişleyici para politikası, hanehalkı tasarruflarına yönelen nakit akımlarının artması ve düşük faiz dönemlerinin yarattığı "fırsat algısı" konut piyasasına güçlü bir yönelim üretmiştir. Bu iki eğilim bir araya geldiğinde, fiyatların kısa sürede hızla tırmanması şaşırtıcı olmamıştır. Aslında çalışmanın detayları incelendiğinde tüketici güveninin hem yükselen hem de düşen dönemlerde fiyatların oynaklığını tam olarak açıklayamadığı, fakat talebin dayanıklılığını belirli ölçüde şekillendirdiği görülmektedir. Bu sonuç, konutun tüketim malı olmanın ötesinde bir servet tercihinin dönüşmesiyle ilgilidir. Kısa süren daralmaların ardından talebin hızla toparlanması, fiyat hareketlerinin sertleşmesine yol açmaktadır; tam da bu nedenle, Türkiye'deki fiyat şokları modellenirken arz daralması ile genişleyici talep baskısının aynı çerçevede düşünülmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Türkiye'de konut piyasasının uzun dönemli eğilimlerine bakıldığında, dalgalanmaların çoğunun görünenden daha derin bir yapısal karakter taşıdığı fark edilmektedir. Ekonomik dalgalanmaların sıklaştığı, politika rejimlerinin hızlı biçimde değiştiği ve finansal koşulların ani geçişler gösterdiği dönemlerde fiyat serilerindeki kırılmalar tek tek değil, kümeler hâlinde ortaya çıkmaktadır; bu da konut fiyatlarının klasik zaman serisi yöntemleriyle değerlendirildiğinde olduğundan daha gürültülü görünmesine neden olmaktadır (Duzcu ve Yanar, 2025). Çalışmada kullanılan uzun dönem verileri, özellikle 2018 sonrası dönemde maliyet göstergeleri ile konut fiyatları arasındaki eşgüdümün bozulduğu birkaç ayrı kopma noktasının oluştuğunu göstermektedir; çimento üretimi ve inşaat maliyet endeksindeki hızlı sıçramalar, takip eden aylarda konut fiyatlarına yansımakta, fakat bu yansıma her dönemde aynı kuvvette gerçekleşmemektedir. İlginç olan, inşaat ruhsatlarında görülen hareketlerin fiyatlara beklenen ölçüde temas etmemesidir; ruhsat serisi idari düzenlemelere ve dönemsel kampanyalara duyarlı çalıştığı için, fiyat serisinin uzun vadeli eğilimini taşımakta yetersiz kalmaktadır. Bu durum arz tarafının salt hacim göstergeleriyle izlenemeyeceğini, maliyet kanalıyla birlikte değerlendirilmediğinde arz tepkisinin yanlış yorumlanabileceğini düşündürmektedir. Talep tarafına bakıldığında ise ilişkilerin daha tutarlı bir örüntü sergilediği görülmekte; finansal koşullardaki değişimler, kredi erişilebilirliği ve beklenti kanalı fiyatlara daha doğrudan ve daha belirgin bir biçimde yansımaktadır. Yapısal kırılmalar hesaba katıldığında modelin açıklama gücünün belirgin biçimde yükselmesi, konut piyasasının Türkiye koşullarında sürekli bir yeniden denge arayışı içinde hareket ettiğini ve fiyatların bu arayışın izlerini taşıdığını göstermektedir. Konut piyasasının makroekonomik dalgalanmalara verdiği tepki

değerlendirilirken, fiyat hareketlerinin enflasyon ortamından nasıl etkilendiği uzun süredir tartışılmaktadır. Çeşitli ülkeler için yapılan karşılaştırmalı analizlerde, reel varlıkların para değerindeki aşınmaya karşı belirli bir koruma sağladığı, ancak bu korumanın türden türe değiştiği görülmektedir; kimi taşınmaz türleri enflasyonla güçlü bir eşgüdüm sergilerken bazıları finansal varlıklara daha yakın davranışlar göstermektedir (Gyourko ve Linneman, 1988).

Oturulan konutlarda fiyatların enflasyonla birlikte yukarı yönlü ve genellikle gecikmeli bir uyum içinde hareket ettiği, buna karşılık ticari taşınmazların kira sözleşmelerinin yapısı nedeniyle enflasyona daha doğrudan tepki verdiği anlaşılmaktadır. REIT benzeri menkul kıymetleştirilen gayrimenkul araçları ise aynı düzenliliği taşımamakta; kimi dönemlerde hisse senetlerinin oynaklığına yaklaşan ani dalgalanmalar göstermekte, böylece enflasyon koruması açısından daha zayıf bir profil çizmektedir. Enerji fiyatlarındaki sıçramalar incelendiğinde hiçbir taşınmaz türünün bu şokları tamamen bertaraf edemediği, ancak fiziksel varlıkların portföy düzeyinde belirli bir istikrar sunduğu dikkat çekmektedir. Bu çerçevede, konutun enflasyon dönemlerinde yalnızca barınma değil, aynı zamanda değer saklama motivasyonu ile tercih edildiğini düşündürmektedir; fiyatlardaki dirençli yapının, özellikle belirsizlik dönemlerinde talep yönlü tepkiyi daha da güçlendirdiği görülmektedir.

Türkiye’de konut fiyatlarının makroekonomik değişkenlere verdiği tepki incelendiğinde, kur hareketlerinin ve finansal koşullardaki dalgalanmaların fiyatların yönünü belirleyen ana mekanizmalardan biri olduğu görülmektedir. Döviz kuru şoklarının özellikle konut maliyetleri üzerinden sektöre yansıdığı, ithal girdi kullanımının yüksek olduğu dönemlerde bu etkinin daha belirgin hâle geldiği birçok çalışmada ortaya konulmuştur; fakat fiyat endekslerinin döviz kuruna verdiği tepki her zaman simetrik ilerlememektedir (Sümer ve Özorhon, 2020). Bazı dönemlerde kur artışının GYO getirilerinde güçlü karşılık bulduğu, konut fiyat endeksinin ise aynı şiddette tepki vermediği görülmekte; bu durum konutun finansal piyasalara göre daha yavaş ayarlanan bir varlık niteliğinde çalıştığını düşündürmektedir. Bununla birlikte, VECM ve ARDL modelleriyle yapılan analizlerde konut fiyat endeksi ile kur, faiz ve Borsa İstanbul getirileri arasında uzun dönemli eşbütünleşme ilişkisinin bulunduğu; özellikle döviz kurundaki gecikmeli hareketlerin konut fiyatlarını kırılgan hâle getirdiği yönünde bulgular elde edilmektedir (Gebeşoğlu, 2019). Çalışmaların bir kısmında kur–fiyat ilişkisinin kısa dönemde daha güçlü olduğu, bazı dönemlerde ise faiz ve enflasyon gibi talep yönlü değişkenlerin ağır bastığı gözlenmiştir. 2010 sonrası dönemi kapsayan araştırmaların çoğunda konut fiyat endeksinin mevduat faizleri, sanayi üretimi, istihdam ve kur değişimleriyle anlamlı ilişkiler taşıdığı; özellikle yüksek oynaklık dönemlerinde kurun konut fiyatları üzerindeki baskısının arttığı gösterilmiştir (Çolak, 2021). Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, konut piyasasının hem finansal koşullara duyarlı hem de şokların etkisini gecikerek yansıtan bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır; fiyatların bazı dönemlerde maliyet kanalından, bazı dönemlerde ise talep koşullarından beslendiği karmaşık bir yapı gözlenmektedir.

3. Hipotezler

Konut fiyatlarının hangi mekanizmalar üzerinden oluştuğu ve bu mekanizmaların birbirine nasıl bağlandığı Türkiye ekonomisi açısından uzun süredir tartışılan bir konudur. Fiyat hareketlerinin hem maliyet hem talep kanalıyla şekillenmesi, değişkenlerin aynı anda ve farklı hızlarda etki göstermesine yol açmaktadır. Bu yapı, çalışmada yer alan değişkenlerin birlikte değerlendirilmesini gerekli kılmakta; özellikle kur, ÜFE, kira ve maliyet bileşenlerinin konut fiyatlarıyla oluşturduğu çizginin uzun dönemde belirli bir denge etrafında hareket edip etmediği araştırmanın temel eksenini oluşturmaktadır. Bu çerçevede kurulan hipotezler, hem literatürdeki bulguların hem de Türkiye konut piyasasının son yıllarda ortaya koyduğu davranışların bir değerlendirmesi niteliğindedir.

H1: Konut fiyat endeksi ile döviz kuru, üretici fiyat endeksi, kira ve konut maliyeti arasında uzun dönemli bir denge ilişkisi vardır.

Bu hipotez, fiyat oluşumunun tek yönlü bir süreç olmadığı ve hem maliyet hem talep yönlü baskıların zaman içinde birbirine eklemlendiği gözlemine dayanmaktadır. Döviz kurundaki hareketler inşaat maliyetleri aracılığıyla fiyatlara taşınmakta, ÜFE’deki artışlar hem malzeme hem üretim maliyetlerini belirli dönemlerde kalıcı biçimde yukarı çekmektedir. Kiraların uzun vadeli hareketi ise piyasa dengesinin nasıl kurulduğuna ilişkin önemli bir gösterge sunmaktadır. Bu kanalların birlikte değerlendirildiği modellerde denge ilişkilerinin oluşması beklenmektedir; hipotez, bu beklentinin ekonometrik düzeyde sınanmasına yöneliktir.

H2: Üretici fiyat endeksi ve kira değişkeni kısa dönemde konut fiyat endeksi üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Kısa dönemde konut fiyatlarının ani değişimlere verdiği tepki çoğu zaman beklentilerin yönü, talebin hareketi ve piyasa koşullarındaki geçici dengesizliklerle şekillenmektedir. ÜFE’de hızlı bir artış gerçekleştiğinde, maliyet baskısının talebi geçici olarak azaltabildiği; benzer şekilde kira fiyatlarındaki oynaklığın satın alma kararlarını erteleyebildiği dönemlerde konut fiyatlarının kısa süreli gerilemeye yöneldiği gözlenmektedir. Hipotez bu geçici etkiyi model üzerinde yakalamayı amaçlamakta, fiyatların kısa dönem davranışına ilişkin literatürde sıklıkla vurgulanan kırılganlığı test etmektedir.

H3: Döviz kuru, hem kısa hem uzun dönemde konut fiyatlarının en güçlü belirleyicilerindendir.

Kur hareketlerinin konut piyasasında birden fazla kanaldan eşzamanlı işlediği bilinmektedir. Kısa dönemde kurdaki sıçramalar maliyetleri hızla yukarı çekebilme ve talep davranışını etkileyebilmektedir; uzun dönemde ise fiyatların genel eğilimini belirleyen geniş bir aktarım mekanizması oluşmaktadır. Türkiye’de konut üretiminde ithal girdilerin payının yüksek olması, kurun piyasadaki baskısını özellikle belirginleştirmektedir. Bu nedenle hipotez, kurun kısa ve uzun dönemdeki ağırlığının model içinde test edilmesi gerektiği varsayımından hareket etmektedir.

4. Veri ve Değişkenler

Bu araştırmada kullanılan veri seti Türkiye ekonomisinde konut piyasası ile ilişkili temel makroekonomik göstergelerden oluşturulmuştur. Analizlerde kullanılan değişkenler ve açıklamaları Tablo.1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Değişken Tanımları ve Kaynaklar

Değişken	Tanım	Kaynak	Dönem / Frekans	Beklenen İşaret
KFE (Konut Fiyat Endeksi)	TCMB tarafından yayımlanan Türkiye genelindeki konut fiyat hareketlerini ölçen endeks; bağımlı değişken	TCMB (EVDS – TP.HKFE01)	2010Q1–2023Q4 / Çeyreklik	–
USD/TL (Döviz Kuru)	1 USD karşılığı Türk Lirası kuru (ortalama)	TCMB EVDS	2010Q1–2023Q4 / Çeyreklik	(+)
ÜFE (Üretici Fiyat Endeksi)	TÜİK tarafından yayımlanan üretici fiyat endeksi; inşaat maliyetlerinin göstergesi	TÜİK	2010Q1–2023Q4 / Çeyreklik	(–)
Kira Endeksi	TÜİK verilerine dayalı konut kiralari endeksi	TÜİK	2010Q1–2023Q4 / Çeyreklik	(–)
Konut Maliyet Endeksi	İnşaat sektöründe girdi maliyetlerini ölçen endeks	TÜİK	2010Q1–2023Q4 / Çeyreklik	(+)

- **KFE (Konut Fiyat Endeksi):** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından yayımlanan konut fiyat endeksidir.
- **USD/TL (Döviz Kuru):** Türkiye’de Amerikan Doları karşısındaki Türk Lirası kurudur.
- **ÜFE (Üretici Fiyat Endeksi):** Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan üretici fiyat endeksidir.
- **Kira:** Türkiye genelinde konut kiralariındaki gelişmeleri yansıtan göstergedir.

- **Konut Maliyeti:** İnşaat sektöründe girdi maliyetlerini ve konut üretiminde ortaya çıkan genel maliyet düzeyini gösteren göstergedir.

4.1. Veri Dönemi

Bu zaman diliminin seçilmesinin nedeni görülmesi kolay bir çok önemli göstergenin bulunmasıdır. Türkiye'deki konut piyasasının yıllar içinde nasıl değiştiğini de görebilirsiniz. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Konut Fiyat Endeksi'ni (KFE) ve döviz kurunu kayıt altına almaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Üretici Fiyat Endeksi'ni (ÜFE), kirayı ve konut maliyetlerini hesaplamak için ihtiyacımız olan bilgileri TCMB web sitesinde barındırmaktadır. Veriler, ekonometrik araştırmalara uygun hale getirmek için aşağıdaki şekillerde değiştirilmiştir. Durağanlığı görmeyi kolaylaştırmak için tüm serileri logaritmik forma çevrilmiş, Modelin değişkenlerinin zamansal varyasyonlarını analiz etmek için birinci farkları incelenmiştir. VECM'nin seriler üzerinde ne kadar iyi çalıştığını ve birlikte ne kadar iyi çalıştıklarını görmek için birim kök testlerini (I(1)) kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan veri setimiz logaritmik dönüşüm ve birinci fark alma işlemleri uygulanarak ADF ve PP testleriyle durağanlığı sağlandıktan sonra analize dahil edilmiştir. Önce değişkenler logaritmalara çevrilmiştir. Böylelikle varyans durağan hale getirilmiş ve katsayıların esneklikler olarak görülmesi sağlanmıştır. Zaman serisi ekonometrisinde birçok metodolog bu yöntemi kullanmıştır ve desteklemiştir. Serinin başlangıcındaki farklılıklara bakıldığında ve zaman içinde nasıl değiştikleri görülmektedir. Box & Jenkins yöntemi ve sonraki araştırmalar, fark alma işleminin durağan olmayan zaman serilerini durağan serilere dönüştürmek için önemli bir teknik olduğunu göstermektedir. Engle ve Granger (1987), durağan olmayan serileri doğrudan regresyon modellerine yerleştirmenin, sahte regresyon nedeniyle analizi zorlaştırdığı bilinmektedir. Eşbütünleşme ilişkileri arasındaki ayrımları anlamının veya ifade etmenin önemini ortaya koymaktadır. Serinin bütünleşme düzeyi çok önemlidir. Literatürün büyük bir kısmı, Vektör Hata Düzeltme Modeli'nin (VECM) yalnızca zaman serileri eşdeğer bir düzeyde, genellikle I(1) entegre olduğunda ve eşbütünleşme ilişkisi gösterdiğinde etkili olduğu konusunda hemfikirdir (Johansen, 1988; 1991). Johansen'in maksimum olabilirlik metodolojisi, eşbütünleşme vektörlerini ve uzun vadeli denge ilişkilerini değerlendirmek için sağlam bir çerçeve sunar. Campbell ve Perron (1993), deterministik ve stokastik eşbütünleşme arasındaki temel ayrımı incelemiştir. Hata düzeltme modeli (ECM), değişkenler arasındaki zamansal ilişkileri stokastik eşbütünleşme yoluyla doğru bir şekilde tanımlar.

5. Yöntem

5.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada Türkiye'de konut fiyat endeksi ile döviz kuru, üretici fiyat endeksi, kira ve konut maliyeti arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkileri analiz etmek amacıyla Vektör Hata Düzeltme Modeli kullanılmıştır. VECM, eşbütünleşik seriler arasındaki uzun dönem denge ilişkilerini korurken kısa dönem dinamiklerini de inceleme imkânı sunmaktadır. Ekonometrik analizlerde kullanılan zaman serilerinin bütünleşme derecelerinin belirlenmesi amacıyla ADF (Augmented Dickey-Fuller) ve PP (Phillips-Perron) testleri uygulanmıştır. Test sonuçları, modelde kullanılan tüm serilerin seviyelerinde durağan olmadığını, ancak birinci farkları alındığında durağan hale geldiklerini göstermiştir. Bu bulgu, değişkenlerin I(1) sürecine sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 2. ADF (Augmented Dickey-Fuller) ve PP (Phillips-Perron) Testleri Sonuçları

Variable	ADF_Level_p	PP_Level_p	ADF_Diff_p	PP_Diff_p	ADF_Level_sig	PP_Level_sig	ADF_Diff_sig	PP_Diff_sig
Kredi_Tuketic_i	2.495	2.241	0.01	0.01	ns	ns	**	**
USD_TL	0.99	0.99	0.01	0.01	ns	ns	**	**
Yapi_Sayisi	7.676	1.552	192	0.01	ns	ns	**	**
Yapi_m2	918	489	0.01	0.01	ns	**	**	**
Yapi_Deger	5.617	6.547	476	0.01	ns	ns	**	**
UFE	902	7.598	184	0.01	ns	ns	**	**

Konut_Satis	6.659	7.715	241	0.01	ns	ns	**	**
Kira	5.668	7.679	0.01	0.01	ns	ns	**	**
Konut_Gider	962	8.032	138	0.01	ns	ns	**	**
KFE	0.99	0.99	6.484	4.801	ns	ns	ns	ns

Tablo 2’de Analize başlamadan önce serilerin durağan olup olmadıkları ADF ve PP birim kök testleri ile incelenmiştir. Tablo 2’de sunulan sonuçlara göre serilerin tamamı düzey değerlerinde durağan değildir ($p>0.05$, ns). Birinci farkları alındığında %5 anlamlılık düzeyinde durağan hale gelmektedir (**). Bu bulgu ile birlikte serilerin I(1) olduğunu göstermektedir. Analizde kullanılacak değişkenlerin tamamı birinci fark durağanlığına sahiptir. Sonuçlarda eşbütünleşme analizine geçilmesine imkân vermektedir. VECM kurulmadan önce modelin gecikme uzunluğu çeşitli bilgi kriterleri (Akaike, Schwarz, Hannan-Quinn) dikkate alınarak belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre model için en uygun gecikme uzunluğu $K = 4$ çeyrek olarak seçilmiştir.

5.2. Johansen Eşbütünleşme Testi

Seriler arasındaki uzun dönemli ilişkileri belirlemek üzere Johansen eşbütünleşme testi uygulanmıştır. İz (Trace) ve maksimum özdeğer (Max-Eigen) istatistikleri sonuçları, sistemde iki adet eşbütünleşme vektörünün ($r = 2$) bulunduğunu ortaya koymuştur. Konut fiyat endeksi ile diğer makroekonomik göstergeler arasında uzun dönemli denge ilişkilerinin mevcut olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Johansen Eşbütünleşme Testi Sonuçları

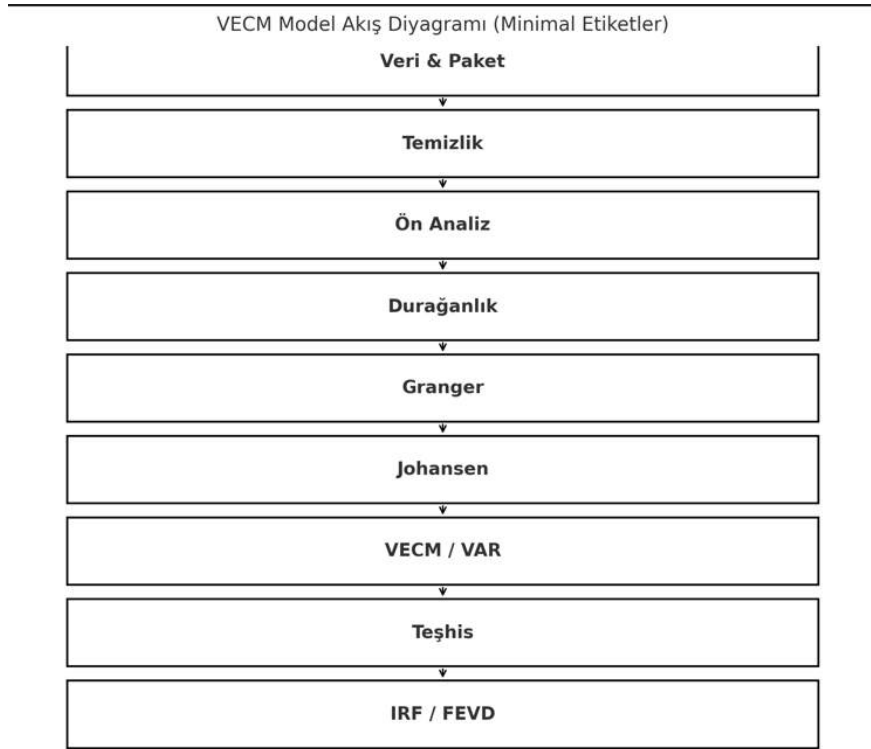
Test	test	r	teststat	crit_90	crit_95	crit_99	reject_5pct	PP_Diff_sig
Trace	trace	0	4.8075	7.52	9.24	12.97	0	**
Trace	trace	1	14.658	17.85	19.96	24.6	0	**
Trace	trace	2	297.278	32	34.91	41.07	0	**
Trace	trace	3	580.351	49.65	53.12	60.16	1	**
Trace	trace	4	102.554	71.86	76.07	84.45	1	**
Max-Eigen	eigen	0	4.8075	7.52	9.24	12.97	0	**
Max-Eigen	eigen	1	9.8504	13.75	15.67	20.2	0	**
Max-Eigen	eigen	2	150.698	19.77	22	26.81	0	**
Max-Eigen	eigen	3	283.074	25.56	28.14	33.24	1	**
Max-Eigen	eigen	4	445.188	31.66	34.4	39.79	1	

Johansen eşbütünleşme testi sonuçları Tablo 3’te sunulmaktadır. Hem Trace hem de Maximum Eigenvalue test istatistikleri dikkate alındığında, %5 anlamlılık düzeyinde iki eşbütünleşme vektörünün ($r=2$) varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, KFE, USD/TL, ÜFE, Kira ve Konut Gideri değişkenleri arasında uzun dönemli ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle bu değişkenler kısa dönemde dalgalanmalar gösterse de uzun dönemde birlikte hareket etme eğilimindedir. Model kapsamında seçilen makroekonomik göstergelerin konut fiyat endeksi ile eşbütünleşik olduğu ve uzun dönem denge ilişkilerinin varlığı Johansen testi ile doğrulanmıştır.

5.3. Vektör Hata Düzeltme Modeli (VECM)

Elde edilen eşbütünleşme ilişkileri doğrultusunda VECM modeli kurulmuştur. Modelin hata düzeltme terimleri, serilerin uzun dönem dengeye dönüş hızını ölçmekte ve kısa dönem sapmalarını açıklamaktadır.

Bulgular, konut fiyat endeksinin özellikle ilk hata düzeltme terimine (ECT1) anlamlı tepki verdiğini, yani kısa dönemde meydana gelen dengesizliklerin zamanla giderildiğini göstermektedir.



Şekil 1. VECM Model Akış Diyagramı

Çalışmada kullanılan ekonometrik analiz süreci Şekil 1’te özetlenmiştir. Buna göre araştırmamız veri setinin elde edilmesi ve temizlenmesiyle başlamaktadır. Ardından serilerin ön analizi yapılmış, ADF ve PP testleriyle durağanlık incelenmiş ve tüm değişkenlerin I(1) bütünleşme derecesine sahip olduğu doğrulanmıştır. Sonraki aşamada Granger nedensellik testi ve Johansen eşbütünleşme testi uygulanarak uzun dönem denge ilişkileri belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak Vektör Hata Düzeltme Modeli (VECM) tahmin edilmiş, elde edilen sonuçlar tanısallık testlerle (otokorelasyon, normallik, ARCH) sınanmıştır. Modelin dinamik özellikleri Etki-Tepki Fonksiyonları (IRF) ve Hata Varyans Ayrıştırması (FEVD) aracılığıyla incelenmiş, son olarak dört çeyrek ileriye yönelik tahminler yapılmıştır. Şekil 1’te görülen kutular analiz adımlarını, yönlendiren oklar ise sürecin ilerleyişini göstermektedir.”

5.4. Şok ve Etki Analizleri (IRF ve FEVD)

Modelin dinamik özelliklerini incelemek için Etki-Tepki Fonksiyonları (Impulse Response Functions, IRF) ve Varyans Ayrıştırması (Forecast Error Variance Decomposition, FEVD) analizleri uygulanmıştır.

- IRF sonuçları, konut fiyatlarının döviz kuru ve üretici fiyatlarındaki şoklara duyarlı olduğunu ortaya koymaktadır.
- FEVD sonuçları ise, konut fiyat endeksindeki değişimin en büyük kısmının döviz kuru tarafından açıklandığını, kira ve üretici fiyat endeksinin ise daha sınırlı etkiler gösterdiğini göstermektedir.

Modelin öngörü gücünü test etmek amacıyla VECM kullanılarak 4 çeyrek ileriye dönük tahminler yapılmış, elde edilen sonuçlar modelin öngörü performansını ortaya koymuştur. Modelin güvenilirliğini değerlendirmek üzere otokorelasyon, değişen varyans ve normallik testleri uygulanmıştır. Bulgularla birlikte modelde kısmen otokorelasyon ve normallik sapmaları bulunduğunu, genel model uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir. Kamuya açık resmi istatistiklerden elde edilen verilerle yürütülmüş olup, herhangi bir özel izin veya kişisel veri kullanımı söz konusu değildir. Dolayısıyla etik kurul izni gerektirmemektedir.

6. Bulgular

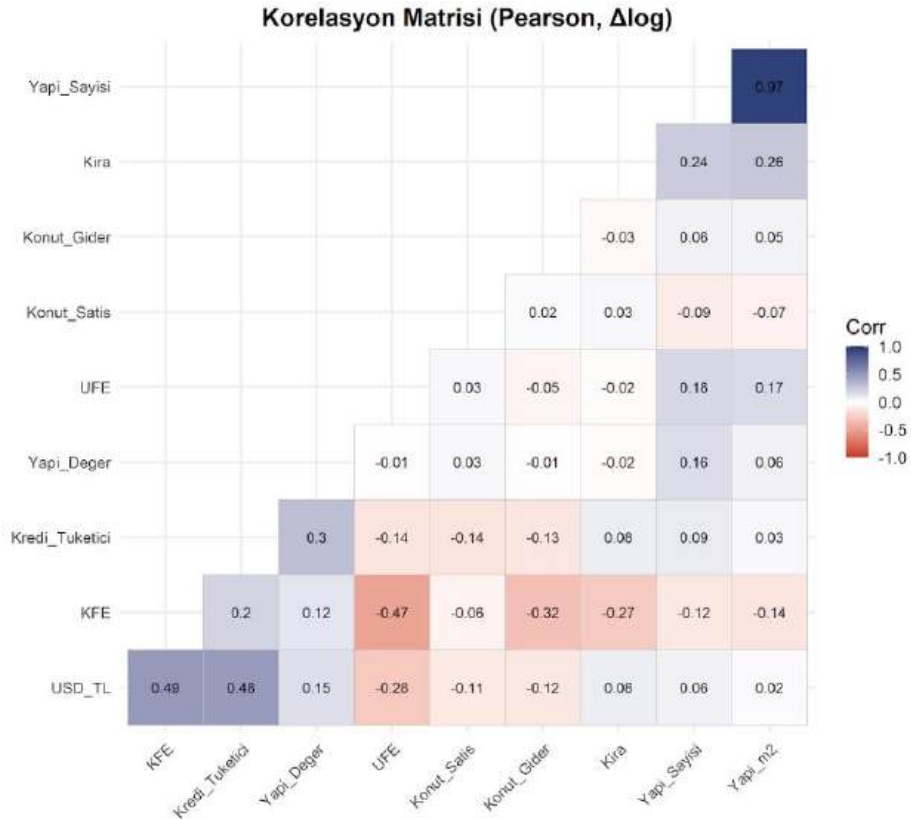
6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada kullanılan değişkenlere ait temel tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, tüm serilerin pozitif ortalamalara sahip olduğu ve seriler arasında önemli değişkenlik gözlemlendiği anlaşılmaktadır. Bu sonuç, konut fiyat endeksi, döviz kuru, üretici fiyatları, kira ve konut maliyetlerinin incelenen dönemde güçlü dalgalanmalara maruz kaldığını göstermektedir.

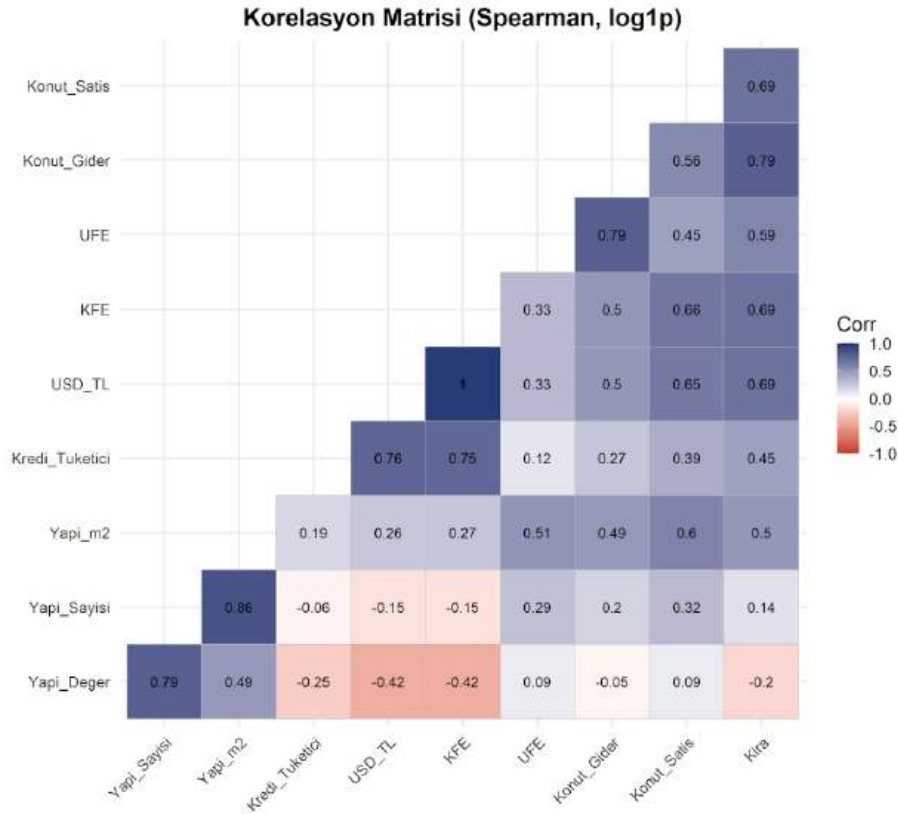
Tablo 4. Temel Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Min	Max	Skewness	Kurtosis
Faiz	55	18.697	7.553	10.844	49.855	1.816	4.286
USD_TL	55	5.667	5.729	1.457	26.774	1.994	3.567
Yapi_Sayisi	55	16.532.855	4.473.911	9399	28116	553	-47
Yapi_m2	55	24404542.81	6.746.215.751	12958544	41819244	538	-0.01
Yapi_Deger	55	14614208553	14665972736	0	63044172908	1	921
UFE	55	527.785	585.171	167.851	2.640.443	2.327	4.568
Konut_Satis	55	262.975.509	152.201.299	0	542718	-0.77	-306
Kira	55	470.325	247.66	259.843	1.518.637	2.335	6.491
Konut_Gider	55	443.218	289.977	205.19	1303.52	1.872	2.708
KFE	55	16.929	22.046	4.573	109.007	2.853	7.867

Çalışmada kullanılan temel değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4’de sunulmuştur. Veriler log dönüşümü yapılmadan önceki ham değerlerdir. Ortalama ve varyans farklılıkları değişkenlerin farklı ölçeklerde olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Matrisi (Δlog)



Şekil 3. Değişkenler Arası Spearman Korelasyon Matrisi (log1p)

Şekil 2’de görülen Pearson korelasyon sonuçları, değişkenler arasında genellikle zayıf ve orta düzeyde doğrusal ilişkiler olduğunu özellikle Yapı_Sayısı ile Yapı_m2 arasında güçlü bir paralellik bulunduğunu göstermektedir. USD/TL ile KFE arasında pozitif, KFE ile ÜFE arasında ise negatif yönlü ilişkiler dikkat çekmektedir. Şekil 3’de verilen Spearman korelasyon sonuçlar doğrusal olmayan ilişkileri de ortaya koyarak konut piyasasında daha güçlü bağları tespit etmiştir. Yapı_Sayısı, Yapı_Değer ve Konut_Satış arasındaki yüksek pozitif ilişkiler ile Kredi_Tüketici ve USD/TL arasındaki güçlü bağ öne çıkmaktadır. ÜFE’nin hem KFE hem de Konut_Satış ile güçlü pozitif korelasyonu maliyet enflasyonunun etkisine işaret etmektedir. Yapı_Değer ile fiyat göstergeleri (KFE/ÜFE) arasındaki negatif ilişki, kısa vadede ters yönlü hareket olabileceğini göstermektedir.

6.2. Durağanlık Testi Sonuçları

ADF ve PP testleri sonuçlarına göre, modelde kullanılan serilerin seviyelerinde durağan olmadıkları, ancak birinci farkları alındığında durağan hale geldikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu tüm serilerin I(1) sürecine sahip olduğunu ve Johansen eşbütünleşme testinin uygulanabilmesi için gerekli koşulların sağlandığını ortaya koymaktadır.

6.3. Johansen Eşbütünleşme Testi Sonuçları

Johansen eşbütünleşme testi bulguları, seriler arasında iki adet eşbütünleşme ilişkisi ($r = 2$) bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuç, konut fiyat endeksi ile döviz kuru, üretici fiyat endeksi, kira ve konut maliyeti arasında uzun dönemli denge ilişkilerinin varlığını doğrulamaktadır.

Elde edilen uzun dönem tahminlerine göre:

- Konut fiyat endeksi ile döviz kuru arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Üretici fiyat endeksi ve kira değişkenleri konut fiyatları üzerinde negatif yönlü etkilere sahiptir.
- Konut maliyeti ile konut fiyat endeksi arasındaki ilişki ise pozitif yönde, ancak görece daha sınırlı düzeydedir.

Tablo 5. Uzun Dönemli Eşbütünleşme Vektörleritama

relation	KFE.I1	USD_TL.I1	UFE.I1	Kira.I1	Konut_Gider.I1	constant
ECT1	1	0	105.988	-2.295.305	-267.461	9.644.896
ECT2	0	1	-742.057	-2.498.003	1.285.588	14.910.625

Tablo 5'te raporlanan uzun dönemli eşbütünleşme vektörleri, KFE ile modelde yer alan makroekonomik değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. İlk eşbütünleşme vektörü, ÜFE'nin KFE üzerinde negatif, kira endeksinin ise güçlü negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Konut giderleri ise nispeten düşük büyüklükte negatif bir katsayıya sahiptir. İkinci eşbütünleşme vektörü USD/TL üzerine normalize edilmiştir ve sonuçlar, özellikle kira ve ÜFE değişkenlerinin uzun dönem döviz kuru hareketleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Konut fiyatlarının hem talep (döviz kuru üzerinden yatırım etkisi) hem de maliyet (ÜFE, kira, inşaat maliyeti) kanallarıyla şekillendiğini göstermektedir. VECM sonuçları ise kısa dönemde konut fiyat endeksinin özellikle hata düzeltme terimlerinden (ECT1) anlamlı şekilde etkilendiğini ortaya koymuştur ve seriler arasında oluşan dengesizliklerin zaman içinde yeniden dengeye döndüğünü göstermektedir.

Ayrıca:

- Üretici fiyat endeksindeki artışların kısa dönemde konut fiyatlarını negatif yönde etkilediği,
- Kira değişkeninin gecikmeli değerlerinin konut fiyat endeksi üzerinde baskılayıcı bir rol oynadığı,
- Konut fiyatlarının kendi gecikmeli değerlerinden güçlü biçimde etkilendiği, yani momentum etkisi taşıdığı tespit edilmiştir.

Tablo 6. VECM Kısa Dönem Dinamik Sonuçları

Değişken	KFE.d	USD_TL.d	UFE.d	Kira.d	Konut_Gider.d
ect1	0.293***	208	-5.889	0.141**	0.178*
ect2	-171	-1.387***	-178	-39	-27
KFE.dl1	0.839***	446	-41.402***	-0.458*	159
USD_TL.dl1	154	0.848***	-5.904	79	0.261**
UFE.dl1	-0.43***	-1.256***	5.176	-0.18	-198
Kira.dl1	-12	-2.701***	-16.713	0.11	394
Konut_Gider.dl1	87	649	1.843	31	0.13
KFE.dl2	-325	-163	35.423**	-41	-327
USD_TL.dl2	141	0.837***	-946	28	-0.329**
UFE.dl2	-0.425***	-1.249***	5.547	-174	0.804***
Kira.dl2	123	-2.293***	-8.897	132	218
Konut_Gider.dl2	-0.131**	0.637***	4.915	0.913***	-123
KFE.dl3	-325	937	16.111	-79	-525
USD_TL.dl3	119	285	-7.901	-113	-28
UFE.dl3	-211	-24	2.975	-122	-254
Kira.dl3	-2.229***	3.821***	103.016***	-0.931*	-1.367**
Konut_Gider.dl3	137	387	7.438	27	-159

Not: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10. Katsayılar standart hata parantezleri olmadan raporlanmıştır, istatistiksel anlamlılık yıldızlarla belirtilmiştir.

Tablo 6'de VECM kısa dönem dinamik sonuçları raporlanmaktadır. Bulgulara göre hata düzeltme terimlerinden ECT1 pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. KFE'nin uzun dönem dengesinden sapmaları kısa dönemde kısmen düzelttiğini göstermektedir. ECT2 değişkeni özellikle USD/TL denklemi için negatif ve

yüksek derecede anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu ile birlikte döviz kurunun uzun dönem denge ilişkisine güçlü bir uyum mekanizmasına sahip olduğunu göstermektedir. Kısa dönem katsayıları incelendiğinde, KFE'nin kendi gecikmeli değerlerinin pozitif ve anlamlı olması serinin sürekliliğini teyit etmektedir. ÜFE ve kira endeksindeki kısa dönem hareketlerin KFE üzerinde anlamlı etkiler yarattığı görülmektedir. Döviz kurunun kısa dönem dinamiklerinde ise hem KFE hem de ÜFE önemli belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Genel olarak sonuçlar, modelde yer alan değişkenlerin kısa dönemde birbirlerini etkilediğini, aynı zamanda hata düzeltme terimlerinin uzun dönem denge ilişkilerinin geçerliliğini desteklediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 7. Tanısal Test Sonuçları

Test	İstatistik / p-değeri
Portmanteau (12)	p = 0.004
Normality (JB)	p = 0.017
ARCH (12)	p = 1.000
Stability (VAR kökleri)	max root = 1.66

Tablo 7'de VECM modeline ilişkin tanısal test sonuçları raporlanmaktadır. Portmanteau testi, artık terimlerde otokorelasyon sorununa işaret etmektedir (p=0.004). Normallik testi de reddedilmiştir (JB p=0.017) ve bu durum özellikle kurtosis değerinden kaynaklanmaktadır. Buna karşın ARCH testi p=1.000 sonucu ile modelde değişen varyans sorununa rastlanmamıştır. Düz VAR kökleri 1.66>1 çıktığından durağan değildir; ancak VECM'de iki eşbütünleşme vektörü (r=2) bulunduğu için bu sonuç kabul edilebilir düzeydedir. Genel olarak model, bazı varsayım ihlallerine rağmen uzun dönem denge ilişkilerinin analizi açısından kullanılabilir bulunmuştur.

6.4. Teşhis Testleri

Modelin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen teşhis testleri, genel olarak modelin kabul edilebilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Otokorelasyon testlerinde kısmi sapmalar tespit edilmekle birlikte, bu durum ciddi bir model ihlali oluşturmamaktadır. Değişen varyans testlerinin sonuçları, modelin genel olarak tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Normallik testleri hata terimlerinin tam olarak normal dağılmadığını göstermiştir. Büyük örneklem özellikleri göz önüne alındığında bu bulgu modelin geçerliliğini önemli ölçüde zayıflatmamaktadır. Etki-tepki analizleri, konut fiyatlarının dışsal şoklara verdiği tepkileri ortaya koymaktadır. Buna göre, döviz kuru şoklarının konut fiyat endeksi üzerinde güçlü ve kalıcı artışlara yol açtığı görülmektedir. Üretici fiyat endeksinde (ÜFE) kaynaklanan şoklar ise kısa dönemde konut fiyatlarını aşağıya çekerken, bu etkinin uzun vadede zayıfladığı tespit edilmiştir. Kira değişkeninden gelen şokların konut fiyatlarına etkisi ise oldukça sınırlı düzeyde kalmıştır kalmaktadır. Konut fiyatlarının özellikle döviz kuru gelişmelerine duyarlı olduğunu ve maliyet kaynaklı şokların kısa vadeli etkiler yaratmasına rağmen uzun vadede sınırlı kaldığını göstermektedir. Kira dinamiklerinin konut fiyatları üzerinde ikincil düzeyde bir belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.

6.5. Varyans Ayrıştırması (FEVD)

Varyans ayrıştırması bulguları, konut fiyat endeksindeki dalgalanmaların en büyük kısmının döviz kuru tarafından açıklandığını göstermektedir. Bunu sırasıyla üretici fiyat endeksi ve kira değişkenleri izlemektedir. Konut maliyetinin etkisi görece daha düşük düzeyde kalmıştır.

Tablo 8. Konut Fiyat Endeksi İçin Hata Varyans Ayrıştırması Sonuçları (%)

Dönem (h)	KFE	USD/TL	ÜFE	Kira	Konut Gideri
1	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	51.46	2.50	13.13	25.55	7.36
8	46.54	2.47	49.25	0.93	0.80
12	32.75	02.04	8.49	47.20	9.52

Tablo 8’de raporlanan varyans ayrıştırması sonuçlarına göre, kısa dönemde ($h=1$) KFE’deki dalgalanmaların tamamı kendi şoklarından kaynaklanmaktadır. Orta dönemde ($h=4$) kira ve ÜFE değişkenlerinin katkıları sırasıyla %25.6 ve %13.1 düzeyine ulaşmaktadır. Daha uzun vadede ($h=12$) kira değişkeninin etkisi %47.2 ile en yüksek düzeye çıkarken, ÜFE %8.5 ve konut giderleri %9.5 katkı sağlamaktadır. Döviz kurunun etkisi ise tüm dönemlerde sınırlı kalmıştır (%2 civarında). Bulunan bu bulgular, KFE’nin özellikle kira endeksiyle uzun dönemde güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

7. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, Türkiye’de konut fiyat endeksi ile döviz kuru, üretici fiyat endeksi, kira ve konut maliyeti arasındaki ilişkiler Johansen eşbütünleşme testi ve Vektör Hata Düzeltme Modeli (VECM) kullanılarak incelenmiştir. Analizler, hem kısa dönem dinamiklerini hem de uzun dönem denge ilişkilerini ortaya koymuştur.

- Durağanlık testleri, modelde kullanılan tüm serilerin $I(1)$ sürecine sahip olduğunu göstermiştir.
- Johansen testi sonuçlarına göre, konut fiyat endeksi ile diğer değişkenler arasında iki uzun dönemli eşbütünleşme ilişkisi mevcuttur.
- Uzun dönemde döviz kuru konut fiyatlarını pozitif ve güçlü biçimde etkilerken, üretici fiyat endeksi ve kira değişkenleri negatif etkilere sahiptir. Konut maliyetinin etkisi ise daha sınırlı kalmıştır.
- Kısa dönemde konut fiyat endeksi, hata düzeltme terimi aracılığıyla dengeye dönüş eğilimi göstermektedir. Ayrıca, üretici fiyat endeksi ve kira değişkenleri kısa dönemde fiyatlar üzerinde aşağı yönlü baskı oluşturmaktadır.
- Etki-tepki fonksiyonları, döviz kuru şoklarının konut fiyatları üzerinde belirgin ve kalıcı etkiler yarattığını, üretici fiyatlarındaki şokların ise geçici olduğunu göstermektedir.
- Varyans ayrıştırması bulguları, konut fiyatlarındaki değişimin en büyük kısmının döviz kuru tarafından açıklandığını ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular Türkiye’de konut piyasasının özellikle döviz kuru hareketlerine son derece duyarlı olduğunu göstermektedir. Bu durum ekonomik istikrarın sağlanmasında döviz kuru politikalarının önemini ortaya koymaktadır. Üretici fiyatlarındaki ve kira düzeylerindeki artışların konut fiyatlarını kısa vadede baskılaması, maliyet yönetimi ve arz politikalarının konut piyasası üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, konut piyasasına yönelik politika setlerinde maliyet unsurlarının dikkate alınması önem arz etmektedir.

7.1. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, kullanılan veri seti yalnızca belirli makroekonomik ve finansal göstergeleri kapsamaktadır. Konut piyasasını etkileyebilecek talep yönlü değişkenler (örneğin, faiz oranları, hanehalkı gelirleri, kredi hacmi veya demografik faktörler) analize dahil edilmemiştir. Bu nedenle elde edilen sonuçlar mevcut değişkenler çerçevesinde değerlendirilmelidir. İkinci olarak, model üzerinde gerçekleştirilen teşhis testleri normallik ve otokorelasyon açısından kısmi sorunlar göstermektedir, modelin tahmin gücünü kısmen sınırlamakta ve bulguların ihtiyatla yorumlanmasını gerektirmektedir. Üçüncü olarak, analiz döneminin görece kısa olması uzun dönemli ilişkilerin tam olarak gözlemlenmesine imkân vermemektedir. VECM yaklaşımı uzun dönemli eşbütünleşme ilişkilerini test etmeye elverişli olmakla birlikte, farklı dönemler ve daha kapsamlı veri setleriyle yapılacak çalışmalar, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Son olarak bahsedilen ise bu çalışmada yalnızca ekonometrik yöntemlerden yararlanılmış olup, mekânsal etkiler, kurumsal düzenlemeler veya davranışsal faktörler gibi konut piyasasına etki edebilecek unsurlar kapsam dışında bırakılmıştır.

7.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Gelecekte yapılacak çalışmalar, farklı dönemleri ve daha geniş değişken setlerini kapsayacak şekilde genişletilebilir. Özellikle faiz oranları, hanehalkı gelirleri ve kredi hacimleri gibi talep yönlü göstergelerin analize dahil edilmesi konut fiyatlarının dinamiklerini daha kapsamlı şekilde açıklamaya katkı sağlayacaktır. Farklı ekonometrik yöntemlerin (örneğin ARDL, SVAR, yapısal kırılmalı testler) kullanılması, bulguların sağlamlığını test etme imkânı sunabilir. Konut fiyatları ile makroekonomik göstergeler arasındaki ilişkinin

gelecekteki araştırmalarda daha kapsamlı biçimde incelenmesi önemlidir. Faiz oranları ve kredi koşullarının konut piyasaları üzerindeki belirleyici etkisi defalarca ortaya konmuştur. Örneğin, Apergis (2003) Yunanistan örneğinde faiz oranlarının reel konut fiyatlarındaki dalgalanmaların en güçlü açıklayıcısı olduğunu bulmuştur. Van der Drift, de Haan ve Boelhouwer (2023) mortgage kredisi ile konut fiyatları arasında uzun dönemli bir denge ilişkisinin bulunduğunu ve gelir farklılıklarına göre hanhalklarının konut talebinde farklı kısıtlarla karşılaştığını göstermiştir. Lindner (2014) ABD verileriyle yaptığı analizde mortgage kredisi büyümesinin konut fiyatlarını yönlendirdiğini, faiz oranlarının ise görece daha sınırlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular gelecekteki çalışmaların kredi hacmi, borçlanma kısıtları ve faiz dinamiklerini birlikte dikkate alması gerektiğini göstermektedir. İkinci olarak, yöntem çeşitliliği araştırmaların sağlamlığını artırabilir. Harris (1989), reel faiz oranlarının konut fiyat seviyelerini belirlemedeki rolünü vurgularken Yıldırım ve Yıldırım (2025) Türkiye için bayesyen SVAR yöntemiyle mortgage faizleri, kredi koşulları ve arz şoklarının konut fiyatlarının başlıca belirleyicileri olduğunu bulmuşlardır. Bu tür yapısal modeller, geleneksel VAR veya VECM yaklaşımlarını tamamlayıcı bir rol oynayabilir. Yusof ve Usmana (2015) tarafından kullanılan ARDL sınır testi yöntemi, uzun ve kısa dönem ilişkileri aynı anda analiz edebilme avantajı sunmaktadır. Son olarak, literatürde konut piyasasının farklı kurumsal ve finansal bağlamlarda incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Örneğin, Malezya’da İslami finansman üzerine yapılan çalışmalar (Yusof & Usmana, 2015), kredi dinamiklerinin faiz dışı mekanizmalarla da şekillenebileceğini göstermiştir. Bu da gelecekteki araştırmalara, alternatif finansman modelleri ve ülke farklılıklarını karşılaştırmalı olarak ele alma yönünde bir kapı açmaktadır.

Konut fiyatlarının belirleyicilerine yönelik çalışmalar incelendiğinde, çoğu araştırmanın değişken setlerini sınırlı tuttuğu ve Türkiye’deki konut piyasasının çok kanallı yapısını tek bir çerçevede yakalayamadığı görülmektedir. Bu çalışmada kullanılan döviz kuru, ÜFE, kira ve maliyet bileşenlerini aynı model içinde değerlendiren yaklaşım, özellikle eşbütünleşme yapısının $r=2$ düzeyinde belirginleşmesi nedeniyle literatürde yer alan pek çok çalışmanın bulgularıyla karşılaştırılabilir nitelik sunmaktadır. Elde edilen sonuçlar, maliyet yönlü şokların ve kur dalgalanmalarının hem uzun dönem ilişkilerde hem de kısa dönemli düzeltme mekanizmalarında nasıl işlediğini göstermesi açısından; Türkiye konut piyasasını dönemsel şoklar üzerinden inceleyen araştırmalar için yol gösterici olacaktır. Bu yönüyle çalışma, arz ve talep göstergelerini ayrı kanallar olarak ele alan çalışmalarla birlikte; kur geçişkenliği, konut–kira etkileşimi ve maliyet dinamikleri üzerine yapılan araştırmalarda karşılaştırmalı bir örnek olarak kullanılabilecek niteliktedir. IRF ve FEVD bulgularının sistematik olarak sunulması, konut fiyatlarının hangi değişkenlere daha duyarlı olduğuna ilişkin değerlendirmelerde yeni bir referans noktası oluşturmakta ve yöntem açısından VECM tabanlı uygulamalara katkı sağlamaktadır.

Kaynaklar

- Apergis, N. (2003). Housing prices and macroeconomic factors: Prospects within the European Monetary Union. *International Real Estate Review*, 6(1), 63–74. <https://core.ac.uk/display/7074715>
- van der Drift, R., de Haan, J., & Boelhouwer, P. (2023). Mortgage credit and house prices: The housing market equilibrium revisited. *Economic Modelling*, 120, 106136. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.106136>
- Lindner, F. (2014). The interaction of mortgage credit and housing prices in the US. *IMK Working Paper*, 133. Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK). <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2014052213349>
- Yildirim, M. O., & Yıldırım, Ö. F. (2025). What drives house prices in Turkey? Evidence from Bayesian SVAR model. *Economic Change and Restructuring*, 58, Article 8. <https://doi.org/10.1007/s10644-024-09845-0>
- Yusof, R. M., & Usman, F. H. (2015). Islamic home financing and the real sectors in Malaysia: An ARDL bound testing approach to cointegration. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 23(1), 79–107.
- Samirana, S. (2020). Testing for bubbles in the Indian housing market: An ARDL bounds testing approach. *Journal of International Money, Banking and Finance*, 1(1), 87–107.

- Coletta, M., De Bonis, R., & Piermattei, S. (2019). Household debt in OECD countries: The role of supply-side and demand-side factors. *Social Indicators Research*, 143, 1185–1217. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2024-y>
- Kader, S. A., Zayed, N. M., Faisal-E-Alam, M., Uddin, M. S., Nitsenko, V., & Klius, Y. (2022). Factors affecting demand and supply in the housing market: A study on three major cities in Turkey. *Computation*, 10, 196. <https://doi.org/10.3390/computation10110196>
- Mwatha, N. H. W. (2018). *Effects of demand side factors on mortgage uptake in the real estate market in Nairobi County* (Master's thesis). University of Nairobi.
- Engle, R. F., & Granger, C. W. J. (1987). Co-integration and error correction: Representation, estimation, and testing. *Econometrica*, 55(2), 251–276. <https://doi.org/10.2307/1913236>
- Johansen, S. (1988). Statistical analysis of cointegration vectors. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 12(2–3), 231–254. [https://doi.org/10.1016/0165-1889\(88\)90041-3](https://doi.org/10.1016/0165-1889(88)90041-3)
- Johansen, S. (1991). Estimation and hypothesis testing of cointegration vectors in Gaussian vector autoregressive models. *Econometrica*, 59(6), 1551–1580. <https://doi.org/10.2307/2938278>
- Şanlı, O., & Evlimoğlu, M. (2025). Impact of inflation, interest rates, credit volume, and housing supply on housing prices in Türkiye. *Journal of Business and Economic Perspectives*, 52(1), 1–21. <https://doi.org/10.32727/JBEP.2025.001>
- Şanlı, O., & Peker, O. (2023). Enflasyon, kur, faiz ve gelirin konut satışlarına etkisi: Türkiye örneği. *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 37–60. <https://doi.org/10.26650/JEPR1104822>
- Gebeşoğlu, H. (2019). Döviz kuru, faiz oranı ve konut fiyatları arasındaki ilişkiler: Türkiye örneği. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.29216/ueip.754483>
- Campbell, J. Y., & Perron, P. (1993). Pitfalls and opportunities: What macroeconomists should know about unit roots. *NBER Macroeconomics Annual*, 8(1), 141–201. <https://doi.org/10.1086/654202>
- Ayuso, J., & Restoy, F. (2006). House prices and rents: An equilibrium asset pricing approach. *Journal of Empirical Finance*, 13(3), 371–388.
- Çolak, Z. (2021). A causality analysis on factors affecting housing prices: Case of Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*, 10(2), 58–71. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1405>
- Duzcu, H., & Yanar, R. (2025). Housing prices in Turkey: Macroeconomic factors and structural changes. *Journal of Academic Opinion*, 5(2), 48–56.
- Gallin, J. (2008). The long-run relationship between house prices and rents. *Real Estate Economics*, 36(4), 635–658.
- Gebeşoğlu, P. F. (2019). Housing price index dynamics in Turkey. *Journal of Yaşar University*, 14(Special Issue), 100–107.
- Gyourko, J., & Linneman, P. (1988). Owner-occupied homes, income-producing properties, and REITs as inflation hedges: Empirical findings. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 1, 347–372.
- Şanlı, A. & Evlimoğlu, U. (2025). Makroekonomik değişkenlerin konut fiyatları üzerindeki etkileri: Türkiye üzerine bir inceleme. (Kullanıcı tarafından sağlanan kaynak açıklaması – resmi referans bilgisi dosyada yok).
- Şanlı, A., & Peker, E. (2023). Enflasyon, reel faiz ve konut talebi ilişkisi üzerine bulgular. (Kullanıcı tarafından sağlanan kaynak açıklaması – resmi referans bilgisi dosyada yok).
- Sümer, G., & Özorhon, F. (2020). The effects of exchange rate movements on real estate investment trust returns and housing prices in Turkey. *Current Debates on Social Sciences* (Vol. 15).
- Yaşar, R. Z., & Bulut, E. (2023). Why did housing prices rise to a record level in Turkey? An empirical analysis. *Real Estate Management and Valuation*, 31(2), 1–15.

Financial Contagion: A Systematic Literature Review

Dilber DOĞAN ^a Mustafa SAYIM  ^b

^a Independent Researcher, Samsun, Türkiye. dilberburucuoglu@gmail.com

^b Marmara University Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, İstanbul, Türkiye.
mustafa.sayim@marmara.edu.tr

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: COVID-19 Pandemic Financial Contagion Contagion Effect Systematic Literature Review Received 15 December 2024 Revised 8 November 2025 Accepted 15 November 2025	Purpose – This study aims to provide a comprehensive overview of the available information on the financial contagion/contagion effect during the COVID-19 pandemic through a systematic literature review. Design/methodology/approach – Financial contagion, the phenomenon of events spreading and affecting financial markets, has gathered significant attention from scholars and practitioners. Numerous studies have been conducted on this topic, necessitating a thorough examination to understand the diverse approaches and findings related to financial contagion. Therefore, we conducted a review of financial contagion/contagion effect studies in the Web of Science (WoS) and the Scopus databases, analyzing 37 articles. Results – His review, based on selected keywords and defined criteria, had a total of 1,160 citations referencing these articles as of December 2024. Notably, the multivariate GARCH models, the VAR model, and the Copula model emerged as prominent methodologies for investigating the financial contagion effect. Discussion – By synthesizing current research findings, we offer insights into potential directions for future studies on this vital subject, thus contributing to a deeper understanding of financial contagion/contagion effect.
Article Classification: Research Article	

1. Introduction

Financial contagion among financial markets has a significant influence on today's interconnected financial system. A crisis or financial distress that initiates in one institution or market can spread to others. Contagion stemming from the interconnected and interactive nature of the financial system implies a tendency for an event or issue in financial markets to negatively affect other participants. When the literature on financial contagion is analyzed, many studies on this subject are identified. Therefore, instead of analyzing all these studies one by one, it would be a more effective approach to use methodologies that will enable us to see the whole picture. Using a systematic literature review, which is one of these methodologies, saves time and labour and provides much more information about the event or subject in question (Yıldız, 2022). One such methodology is a literature review, which involves not only reviewing previous works but also constitutes a dedicated research effort in its own right (Thome et al., 2016). It's a specialized form of secondary research that aims to offer an objective and impartial method for finding, extracting, gathering, and synthesizing relevant primary studies (Kitchenham et al., 2015). According to Karaçam (2013), systematic reviews are more scientific and more likely to gain acceptance. Reviews are more objective, contain fewer biases and errors, are more comprehensive due to the systematic approach used in literature searches, and are repeatable. The methods used for the literature search are clearly stated, and the criteria for selecting studies are explicitly defined. The qualities of the included studies are assessed, and even the smallest evidence and effects are included in the review when combining research data. Researchers can replicate systematic reviews and verify their results (Moule ve Goodman, 2009; Hemingway ve Brereton, 2009, as cited in Karaçam, 2013).

In today's world, the interaction between financial markets and globalization has rapidly intensified. Understanding and managing the increasing interplay between markets can contribute to the creation of more stable financial systems. Therefore, the notion of financial contagion, which denotes the impact and diffusion of events in financial markets on one another, has gained international significance. Therefore, the goal of this

ETHICAL APPROVAL: This study uses secondary data and does not require ethics committee approval.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Doğan, D., Sayım, M. (2025). Financial Contagion: A Systematic Literature Review, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17 (4), 2952-2965.

study is to conduct a systematic literature review of financial contagion studies in the Scopus and Web of Science (WoS) databases and to make recommendations for future research in this field. In this study, studies examining the financial contagion/contagion effect of the COVID-19 pandemic in the financial markets of different countries were evaluated through a systematic literature review. Data obtained through searches conducted with selected keywords and exclusion and inclusion criteria were examined with the assistance of EndNote 20, R Program (Biblioshiny), and MS Excel Programs. A total of 37 articles were considered to address the research queries. The contribution of this study lies in the application of a literature review to an important topic like financial contagion, facilitating the examination of the subject. Additionally, it offers insights and implications for future endeavors.

The remaining sections are prepared as follows. Section 2 describes the methodology, and Section 3 presents findings and discusses the results. Section 4 offers future research topics on financial contagion/contagion effect. Concluding remarks are covered in Section 5.

2. Methodology

The systematic literature review was conducted following the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protocol. The objective was to comprehensively address the concept of financial contagion, observe the aggregated findings of research related to the subject, and perform a literature review. The PRISMA protocol was adhered to ensure a structured and transparent approach to the systematic literature review process (Page and Moher, 2017).

2.1. Research Objectives and Research Questions

The goal of this study is to comprehensively address existing studies on financial contagion/ contagion effect in the financial markets of different countries during the COVID-19 pandemic. These studies have been scanned in the Web of Science (WoS) and the Scopus databases, which are considered among the most comprehensive scientific databases. The research questions to be addressed in the study are as follows:

- Which articles address financial contagion/ contagion effect in the financial markets of different countries
- during the COVID-19 pandemic?
- What are the research objectives of these articles that examine financial contagion/ contagion effect?
- What are the prominent findings of these articles that examine financial contagion/ contagion effect?
- What are the citation counts of the examined studies? Which studies have received the highest number
- of citations?
- What is the multi-authorship status of the examined studies?
- How are the examined studies distributed across the years?
- How are the examined articles distributed across different journals?

2.2. Search Strategy and Study Selection Process

The data gathering procedure was carried out through Scopus and Web of Science (WoS) due to their ability to simultaneously import multiple datasets into the EndNote program and their status as two of the most comprehensive scientific databases. After reviewing various publications related to the general topic, the following keywords were selected for the search Web of Science (WoS) and in Scopus databases, as they were considered to represent all dimensions of the topic: "Financial Contagion" OR "Contagion Effect" AND "COVID-19" OR "COVID-19 Pandemic" OR "COVID-19 Crisis" The chosen keywords were used for searches in both databases. In Scopus, the search was conducted in the fields of "article title," "abstract," "keywords", while in the WoS Core Collection, it was conducted in the "Topic" field, which includes author keywords, Keywords Plus®, title, and abstract.

Inclusion and exclusion criteria were established for searching and selecting articles. Publications up to December 27, 2024, that were indexed in the specified databases were included, while book chapters, etc., were excluded. Systematic literature review articles were excluded from the study as they cannot be included in systematic literature searches. Following the application of the selected keywords and inclusion and exclusion

criteria, searches yielded a total of 281 sources: 200 from Scopus and 81 from Web of Science (WoS). Among the remaining 281 articles, 39 duplicates were removed, resulting in 242 articles moving on to the next stage. Title screening was performed on these articles, abstracts, and keywords, yielding 108 articles. Abstracts of these 108 articles were screened, leading to the selection of 104 articles for full-text examination. Among these, 5 articles without accessible full texts, and 62 articles that were deemed not to answer the research questions were removed, leaving 37 articles for evaluation. The flow of the screening process conducted following the PRISMA protocol is detailed in Figure 1 (Moher et al., 2009).

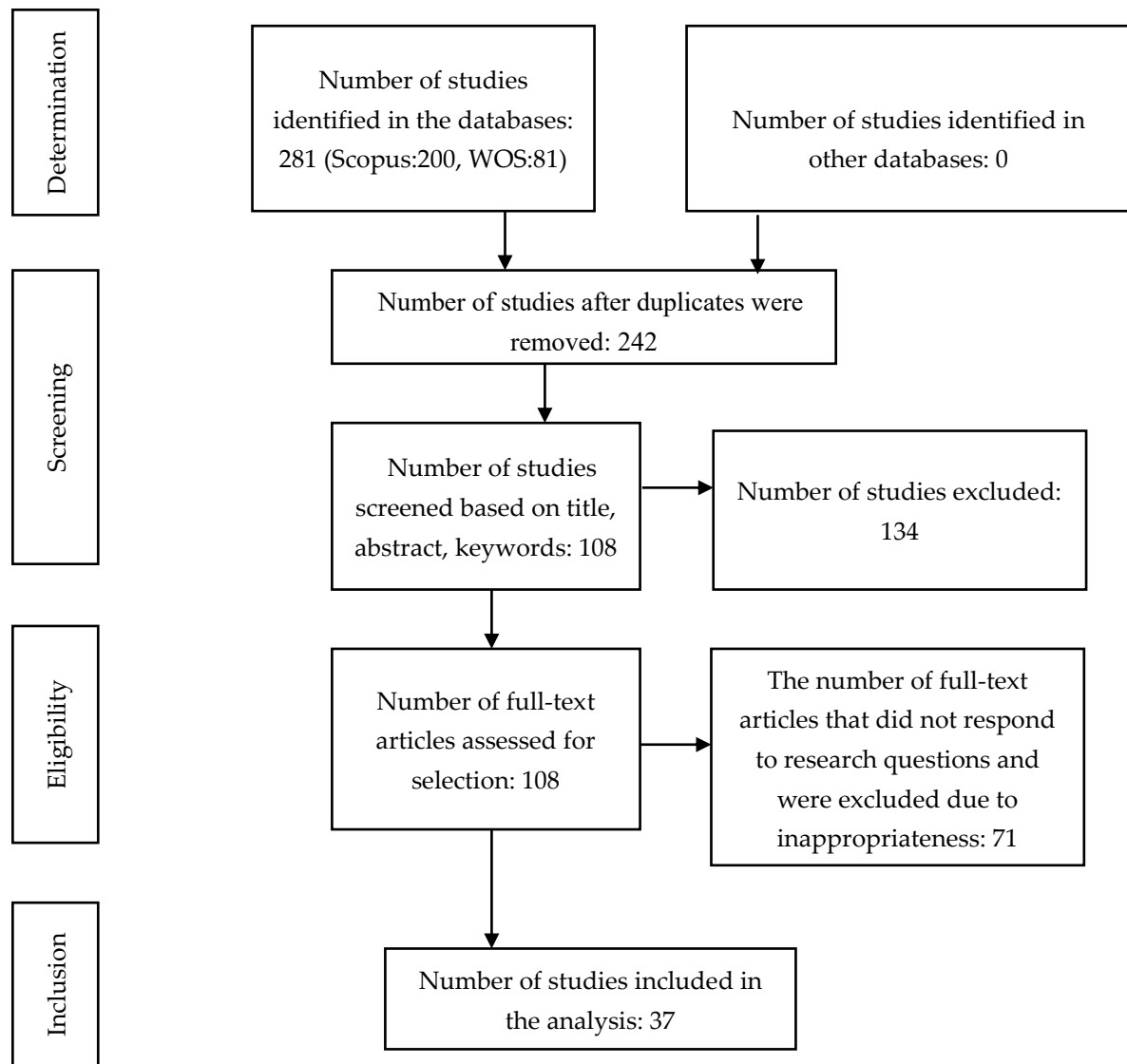


Figure 1. PRISMA Flow Diagram (2009) - Systematic Literature Review Screening Process

2.3. Evaluation and Data Extraction of Articles

During the data extraction process, all included articles were classified based on year, journal, utilized methods, and topics. At this stage, the entire texts of the publications obtained from the screening, as well as their details, were reviewed by the researchers. Given the importance of publication quality at this stage, a quest was directed to two significant databases, Scopus and Web of Science, to ensure the quality of the publications.

3. Results

A total of 37 articles investigating financial crises, the COVID-19 pandemic period, and financial contagion/contagion effect were examined according to the predefined criteria. The findings obtained from the evaluations are presented below in subheadings.

3.1. Distribution of Articles by Number of Authors

The total number of authors contributing to the 37 examined articles is 100. Among the included articles, six were authored by a single author, nine by two, fourteen by three, six by four, and two by five. It is evident that the majority of articles on financial contagion are multi-authored.

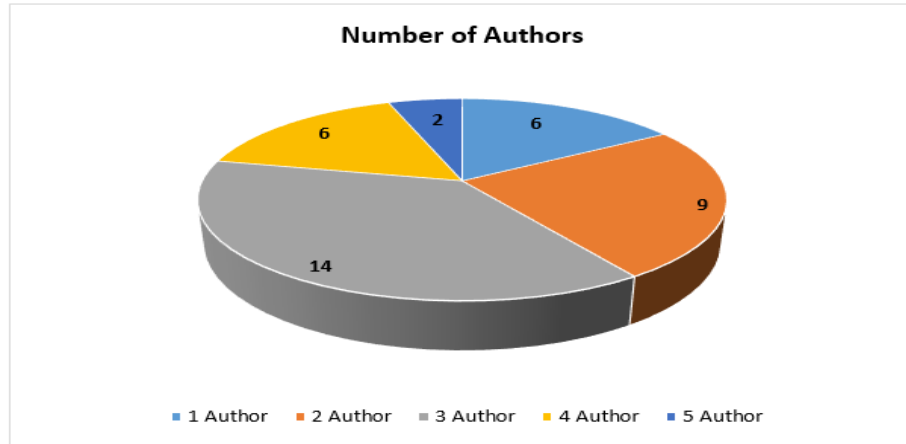


Figure 2. Number of Authors

3.2. Distribution of Articles by Year

Figure 2 displays the distribution of articles related to the COVID-19 pandemic period and financial contagion/contagion effect by year. The included studies span the years from 2020 to 2024. The analysis shows that the lowest number of publications occurred in 2020 (1 article), while the highest number was in 2022 (14 articles). 11 articles were published in 2021, 6 in 2023, and 5 in 2024. Moreover, there has been a growing trend in 2021 and 2022, indicating an increasing focus on studies related to financial contagion. This suggests that an escalating significance is attributed to the topic. The articles considered in this study were collected from the databases until December 2024. Therefore, only articles up to December 2024 are included in the evaluation.

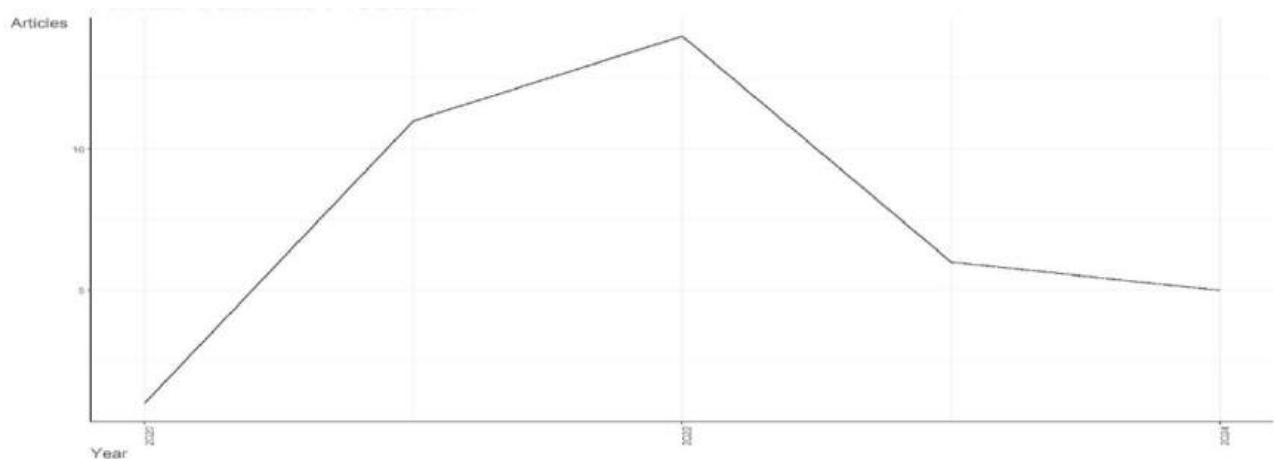


Figure 3. Distribution of Articles by Year

3.3. Distribution of Articles by Journal

Figure 3 illustrates the distribution of articles based on the journals in which they were published. According to this distribution, "Finance Research Letters" (3) and "International Review of Financial Analysis" (3) emerge as the journals with the highest number of published articles.

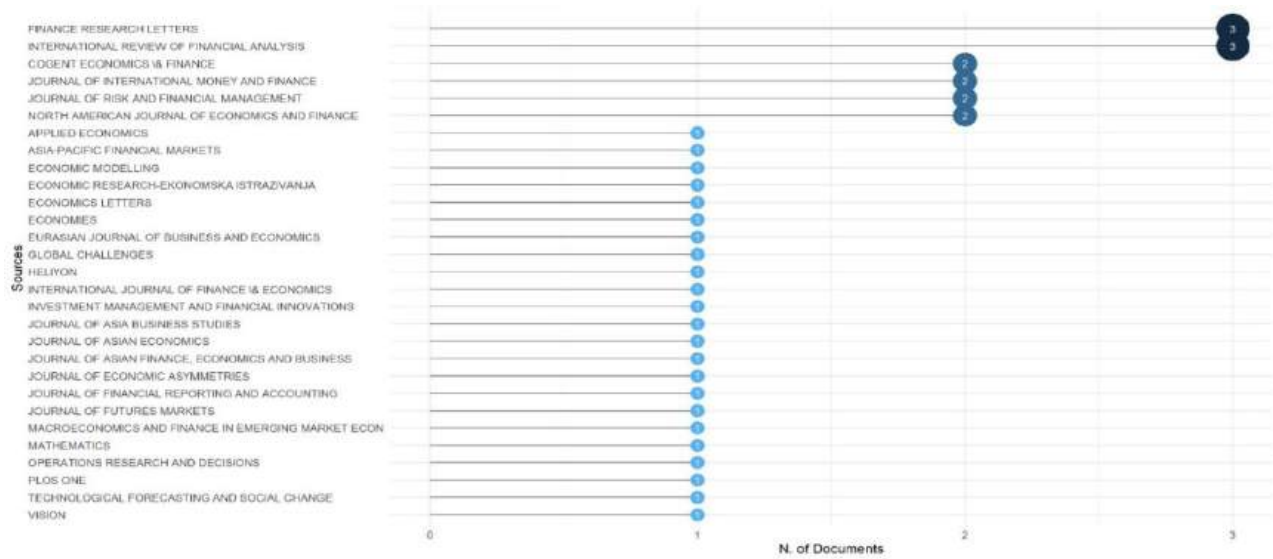


Figure 4. Distribution of Articles by Journal

3.4. Distribution of Articles by Citation Counts

A total of 1160 citations have been made to the 37 examined articles up until December 27, 2024. Table 1 lists the most highly cited articles. The study with the highest number of citations is authored by Akhtaruzzaman et al. (2021) with 552 citations. Descriptive information regarding the 5 most highly cited articles is provided in Table 1.

Table 1. Descriptive Information of the Most Highly Cited Articles

Year	Author	Title	Citations	Journal
2021	Akhtaruzzaman, et al.	Financial Contagion During the COVID-19 Crisis	552	Finance Research Letters
2021	Yousfi, et al.	Effects of the COVID-19 pandemic on the US stock market and uncertainty: A comparative assessment between the first and second waves	100	Technological Forecasting and Social Change
2022	Samitas, et al.	COVID-19 pandemic and spillover effects in stock markets: A financial network approach	78	International Review of Financial Analysis
2021	Banerjee	Futures market and the contagion effect of COVID-19 syndrome	62	Finance Research Letters
2022	Gunay & Can	The source of financial contagion and spillovers: An evaluation of the COVID-19 pandemic and the global financial crisis	41	PloS one

3.5. Distribution of the Articles Analyzed in the Systematic Analysis According to Countries

Figure 4 shows the distribution of articles by country. According to this distribution, "China", "United Kingdom", "India", "France", and "Romania" emerge as the countries where the most articles are published.

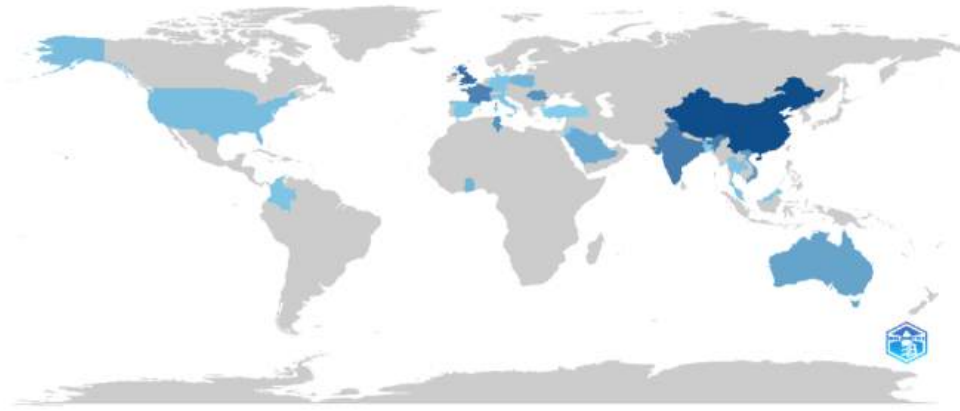


Figure 5. Country Scientific Production

3.6. Analysis of Studies Included in the Systematic Literature Review

When examining the literature included in the systematic analysis, the provided text contains summaries of various studies related to financial contagion and its effects on different economies during various crises. The studies analyze factors like the spread of financial crises and the interdependence of stock markets. The main findings of each study are briefly highlighted below:

Table 2. Final Sample of the Study

Authors/ Year	The Sample Period and Market Details	Methodology	Findings
Chevallier (2020)	From 22 January 2020 to 5 May 2020. 31 stock markets	Susceptible-Infective-Removed (SIR), GARCH, DCC-GARCH, Value-at-Risk (VaR)	The findings of the study have revealed the devastating impact of the COVID-19 pandemic on financial markets.
Akhtaruzzaman, et al. (2021)	From 1 January 2013 to 20 March 2020 China and the G7 countries' stock returns	VARMA (1,1) DCC-GARCH Model, Optimal Portfolio Design and Hedging Ratios, Directional Spillover Model	The study highlights increased conditional correlations in stock returns among public firms, particularly financial ones, during the pandemic. Nonetheless, the significant rise in these correlations during the COVID-19 outbreak highlights their critical role in the transmission of financial contagion.
Alqaralleh & Canepa (2021)	From 1 January 2014 to 8 August 2020 Equity market price indices for six markets	Wavelet-Copula-GARCH procedure	The results suggest that there was contagion in equity markets after the outbreak of the COVID-19 pandemic.
Banerjee (2021)	1st August 2015- 31st July 2020 China, 17 countries' derivative market	Multivariate Asymmetric DCC-EGARCH	The analysis shows that during COVID-19, there was significant financial contagion in most developed and emerging markets, with close trade ties with China.
Brania & Gurgul (2021)	From 2008 to 2020. Germany, the Netherlands, the Eurozone, France, the United Kingdom, Australia, the United States, and both foreign exchange and capital markets.	Descriptive Statistics, Matrices Of Correlation	This study concludes that during both crises, contagion effects were significantly stronger in stock markets compared to forex markets. Furthermore, the contagion impact on financial markets was more pronounced during the 2008 crisis than during the COVID-19 crisis.
Chakrabarti, et al. (2021)	From January 2015 until 25 May 2020. G20 countries	Detrended Cross-Correlation Analysis (DCCA)	The COVID-19 pandemic has increased contagion in the global equity market, reducing the benefits of international portfolio diversification and increasing the associated risks.

Fu, et al. (2021)	Between 2018 and 2020. Stock markets of 15 countries selected from Asia, Europe, Latin America, and North America	Lower Order Moment Model EGARCH	According to the findings, countries that experienced a more severe COVID-19 pandemic faced more financial contagion.
Le & Tran (2021)	From 03/01/2005 to 31/12/2009, from 03/09/2019 to 30/06/2020. US, Vietnam, and the Philippines	DCC – GARCH Model	According to the findings, contagion from the US stock market to the Vietnamese stock market was detected during the global financial crisis, but to the Philippine stock market, it was not detected. During the COVID-19 pandemic, there was evidence of contagion in the Philippine and Vietnamese stock markets.
So, et al. (2021).	From 12 December 2019 to 29 May 2020 47 stock markets	Granger-Causality Test	The findings of the study also indicate that there was contagion from the COVID-19 pandemic to financial markets, leading to a significant increase in systemic risk within these markets
Wang, et al. (2021).	From April 8, 2005, to April 30, 2020, United States, China stock markets	Dynamic MRS-copula-EVT Model	The results indicate that financial contagion is briefer, more impactful, and more responsive to risky downside shocks in the US compared to China. Overall, the COVID-19 pandemic demonstrates the most significant financial contagion since earlier financial crises.
Yousfi, et al. (2021)	From January 5, 2011, to September 21, 2020 US and Chinese stock markets	DCC and ADCC Model	According to the research, during the rapid spread of the COVID-19 pandemic in the US, financial contagion effects in two stock markets were identified using the dynamic correlation method.
Zorgati & Garfatta (2021)	From January 1, 2014, to January 30, 2021. Stock index series of Asian, American, and European countries	Local Quadratic Regression, Local Linear Regression, Local Correlation	By employing local correlation metrics and polynomial regressions, it is demonstrated that spatial contagion effects exist between China and geographically distant countries. However, this effect is not observed in countries that are geographically closer, such as Taiwan, Vietnam, and Hong Kong.
Shahrier (2022)	From June 2019 to December 2020 ASEAN-5 countries' exchange rates	Wavelet Analysis, Vector Error Correction Model	It was found in the study that the Indonesian rupiah was the first to react to the COVID-19 shock, leading to fundamentals-based contagion to Malaysia and Thailand, while the Philippines and Singapore experienced temporary pure contagion driven by market sentiment.
Chopra & Mehta (2022)	January 1, 1995-May 18, 1998, January 4, 2005-December 7, 2009, January 4, 2005-April 27, 2012, January 1, 2018- April 30, 2021 13 Asian countries' stock markets	DCC- GARCH Model	The study finds that, among the Asian financial crisis, the US subprime crisis, the Eurozone debt crisis, and the COVID-19 crisis, the US subprime crisis is the most contagious for Asian stock markets
Fry-McKibbin, et al. (2022)	December 31, 2019- August 20, 2020 G20 equity markets	Higher-Order Comoment Contagion Tests	In this study, evidence of contagion through equity market tail risk in early 2020 was identified, along with widespread contagion from the U.S. to G20 equity markets through multiple channels following the pandemic announcement.
Grillini, et al. (2022)	From 01/01/2000 to 15/03/2021 Eurozone countries stock markets	Vector Autoregressive (VAR) model	This study provides evidence supporting the existence of contagion within the Eurozone through stock market illiquidity.
Gunay & Can (2022)	From June 6, 2005, to October 6, 2020. 4 developed and 2 emerging countries' equity markets	DCC-GARCH, Modified ICSS Test, and Diebold-Yilmaz Connectedness Analysis	According to the findings of the analysis, the US stock market served as the main source of financial contagion and volatility spillovers during the pandemic, much like its role in the Global Financial Crisis, even though the outbreak started in China.

Heil, et al. (2022)	From January 1995 to July 2020 American, European, and Asian-Pacific countries' equity markets	Dynamic Spatial Autoregressive Model (SAR)	The study identified global contagion during the COVID-19 pandemic only in the first quarter of 2020.
Kakinuma (2022)	From October 2013 to May 2021 stock markets in Southeast Asia	The vector autoregressive-Baba, Engle, Kraft, and Kroner-generalized autoregressive conditional heteroskedasticity model	The links between Southeast Asian equities, bitcoin, and gold strengthened during the pandemic. However, Bitcoin did not serve as a hedging tool for investors in Southeast Asia. Although bitcoin's pricing mechanism and technology are different from traditional equities, the results reveal a parallel movement between bitcoin and Singapore and Thai equities during the crisis.
Nguyen, et al. (2022)	From January 2005 to July 2021 U.S, Japanese, Chinese, and Asian stock markets	DCC-EGARCH Methodology	In this study, significant contagion effects from the U.S. equity market to the markets of both advanced and emerging economies were identified during the Global Financial Crisis. However, during the COVID-19 pandemic period, U.S. driven contagion was detected in only 3 out of 10 Asian emerging markets.
Pineda, et al. (2022)	From January 07, 2005, to December 04, 2020, The United States, China, and five European countries' stock markets	DCC-GARCH Methodology	The findings reveal signs of contagion primarily stemming from investor hopes and their influence on volatility in the course of the three crises. Additionally, information dissemination, measured through text-based indexes during the COVID-19 crisis, significantly contributed to market contagion and herding behavior.
Rai, et al. (2022)	1 January 2019 and 15 July 2021 Eight stock indices	EGARCH and DCC-GARCH Approach	The findings reveal that contagion exists in the equity markets for certain pairs of stock indices, with the impact of contagion varying between medium and short-term periods across different indices.
Ramakrishna & Kalpakam (2022)	From January 4, 2017, to October 30, 2020. India, US, UK, Hong Kong, China, Japan, and the EURONEXT Index. Stock Market	Johansen Cointegration Technique, VECM, Impulse Response Function	The findings of the study reveal that, in the pre-COVID-19 period, there were linkages between the stock markets of India and those of the United Kingdom, Japan, and Hong Kong. However, the post-pandemic results show that shocks were transmitted from India to two major European indices the U.K. and Euronext stock exchanges as well as to the Japanese stock market.
Samitas, et al. (2022).	From 1/12/2018 till 18/6/2020. 51 emerging and developed stock markets	A-DCC Model and Financial Network Approach	The evidence indicates immediate financial contagion as a consequence of the lockdown and the spread of the novel coronavirus.
Siddiqui, et al. (2022).	From 1 April 2019 to 30 June 2020 3 developed and 8 emerging stock markets	DCC-GARCH Model	The results indicate that certain emerging markets are influenced by contagion from developed markets, while others show no impact
Yuan, et al. (2022)	From January 1, 2019, to March 27 26 major stock markets	Dynamic Mixture Copula-EVT Model	By examining investor behavior, fear, and sentiment, the research reveals that investor attention plays a crucial role in explaining the financial contagion triggered by the pandemic
Zhang, et al. (2022)	From January 3, 2016, to December 31, 2020 Mainland China, Hong Kong, Japan, South Korea, Singapore, Thailand, and Taiwan	The Threshold Autoregressive Model (TAR)	The findings of the study support the existence of jump interdependence among Asian equity markets
Ayadi & Ben Said (2023)	From January 1, 2020, to December 31, 2022 10 developed markets' stock markets	VAR Model, Granger Causality Test, Impulse Response Functions, Variance Decomposition Test	The empirical findings demonstrate volatility instability across various indices and highlight causal relationships between the standardized volatility of markets. Additionally, market responses to shocks originating from the American and Chinese markets vary across markets.

Houda Benzarti & Mighri (2023)	From 31 December 2018 to 20 August 2020. 24 emerging Islamic equity markets.	Frequency-Domain Granger Causality Test	The findings of the study indicate significant evidence of contagion during the COVID-19 period, particularly through the coskewness, cokurtosis, and covolatility channels. Moreover, it is determined that emerging Islamic equity markets are not immune to the contagious effects of the COVID-19 pandemic.
Davidescu, et al. (2023)	From 1 April 2005 to 1 April 2021, the US, Germany, Romania, the Czech Republic, Hungary, and Poland stock markets	DCC-GARCH Diebold–Yilmaz (2012) Methodology, The Markov Switching Regime Approach	The study's empirical findings indicate that the contagion effects from developed stock markets to emerging Central and Eastern European stock markets increased significantly during the initial phase of the health crisis.
Nguyen (2023)	From January 2017 to January 2021 Six ASEAN equity markets	DCC-GARCH Model, the Bayesian Test	The findings suggest that there is a positive volatility pass-through from crude oil prices to emerging equity markets. These co-movements became more pronounced during the health crisis, providing evidence for the presence of contagion effects.
Sghaier, et al. (2023)	From 1 st January 2013 to 7 April 2022. Chinese and the G20 stock markets	Time-Varying Copula Approach	The findings strongly suggest that there is a contagion effect between China and all countries except the United States, Argentina, and Turkey during the COVID-19 period.
Yuan, et al. (2023)	From April 8, 2005, to January 24, 2022. 22 major emerging and developed markets across North America, Europe, Latin America, South America, Asia, Africa, and Oceania	The Dynamic Mixture Copula-EVT Model	The findings confirm that the wealth effect is the main channel for lower-tail contagion, whereas portfolio rebalancing behavior acts as the predominant channel for upper-tail contagion during various crises.
Harb & Umutlu (2024)	May 01, 2005, and May 31, 2023. 59 countries and 20 global industries	Residual-Based and Volatility-Adjusted Correlation	The findings of this study show that some industries and countries were resilient to shocks during the Global Financial Crisis and the COVID-19 pandemic crisis, whereas others played the role of shock transmitters.
Huong (2024).	From 31 July 2000 to 8 January 2021 Vietnam and the Asia stock market	The Bivariate VAR and BEKK-GARCH Models	The key findings show that stocks from the Philippines, Singapore, and Thailand influenced the Vietnam index during the COVID-19 period. In contrast, the Vietnam index exhibited an opposite directional impact on Malaysia and the Philippines
Junior, et al. (2024)	January 2012 to March 2023 12 Sub-Saharan stock markets	WMC and WMCC, CEEMDAN, Effective Transfer Entropy, Non-Linear Causality Test	The results of this study have shown that the majority of stock markets in Africa were insulated from the contagion effects of the pandemic.
Zhang, et al. (2024).	From 1 January 2016 to 30 June 2021 9 countries' stock market	The BEKK-GARCH Model, Quantile Regression	The findings of the study indicate that news originating from the United States strengthened market co-movements during the pandemic, that bad news led to more intense contagion, and that investor sentiment and volatility were key determinants in this process.

Upon examining the results of the aforementioned literature on financial contagion, it is evident that interest in the concept has increased over the years, with growing importance attributed to the topic. The Multivariate GARCH models, VAR models, and Copula models stand out as prominent tools for examining contagion effects. International financial contagion has been intensively researched in stock markets, both during and before the COVID-19 pandemic, as well as during past financial crises. Overall, these research summaries cover various aspects of financial contagion, together with its determinants, spread channels, and impacts on different markets during crisis periods. Each study contributes to the understanding of financial contagion, highlighting the complexities of its patterns, the effects of various factors, and the challenges in predicting and managing the spread of financial crises. These summaries provide an overview of the studies' main objectives and findings related to financial contagion and market interdependencies during crisis periods.

4. Suggestions For Future Research

The scholarly investigation into financial contagion has witnessed a notable expansion following the occurrence of the COVID-19 pandemic and the 2007-2009 financial crisis. Consequently, a more profound analytical approach holds the potential to yield novel perspectives and insights, thereby contributing to the advancement of the understanding of financial contagion. Notwithstanding the progress made, numerous aspects within this field remain unexplored or underdeveloped. The following outlines key recommendations for prospective research endeavors to enhance understanding of the significance and implications of financial contagion on an international scale:

1. The transmission of information among markets occurs no later than the following business day, which is realistic in the era of fully computerized emerging markets. How can future research contribute to the field by exploring the creation of tests to assess causality at extended time lags, particularly considering the observed lag of two days or more between markets, which may offer insights into independence and contagion dynamics?
2. Recent years have seen authors focusing on econometric techniques that prioritize the identification of the relative significance of potential transmission channels and contagion in financial crises. How can the application of Spatial Econometrics, an unexplored technique in contagion analysis, contribute to a new research field by expressing global relations based on open dynamic-spatial norms, potentially shedding light on financial interdependence during crises?
3. How do regulatory measures and government stimulus packages impact the financial sector's role in spreading crises to other nations and industries, and what is their influence on the probability of the severity of a crisis and real economy infection, warranting further investigation?
4. Comparing volatility index returns and stock index returns reveals time-sensitive changes in them. How does the time-sensitive nature of changes in volatility indices, especially in comparison to stock index returns, affect the effectiveness of volatility hedging, and what challenges and implications does this pose for future research in analyzing these effects?
5. Recommendations for global investors in financial markets exhibiting financial contagion are crucial, especially considering the potential portfolio benefits when risk appetite shifts. How does the presence of pure contagion in markets impact international investors, particularly concerning potential portfolio benefits amid shifts in risk appetite? Further, what insights can be gained by exploring contagion between FX markets and stock markets among nations when pooling data from sample countries, and how might this area be explored in future research?
6. The narrative method might be extended to differentiate among various kinds of country-specific shocks, such as political news, economic news, or rating changes. How can the narrative approach be extended to discern between different types of country-specific shocks, including economic news, political events, or rating changes? Additionally, what insights can be gained by testing financial contagion not only among different nations but also among various sectors within a unified context? How might this direction be explored in future research?
7. Quantile reversion is not the sole approach for modeling causal factors, quantile risk. Other methods, like the copula and the extreme value theory, could be useful. How might other methodologies, such as copula and extreme value theory, contribute to modeling the quantile risk of random variables, in addition to quantile regression? Furthermore, considering the potential of a quantile vector autoregression with regime-switching, how can this model effectively capture regime-dependent cross-effects between quantiles of random variables, and what insights might it offer for future research?
8. Policymakers should reflect on the effects of financial contagion in financial markets, particularly bordering nations, when establishing policies to cope with a financial crisis. In what ways can policymakers effectively consider and address the impact of financial contagion from neighboring countries when formulating strategies to manage a financial crisis? How might global communication and cooperation contribute to mitigating the transmission of financial turmoil across global markets?

9. How can future research enhance our understanding of financial contagion by exploring comovements across multiple countries, extending fuzzy dynamical system scenario simulation to an international framework, and comprehensively investigating uncertainty using a fuzzy-rough model in view of the time-delay impact on countries affected by volatility during financial shocks? Furthermore, it is necessary to analyze financial institutions and the chaotic behavior of governments in the financial system model as a dynamical system.
10. Further research may concentrate on time-varying relations among the US financial markets and other countries by allowing for regional financial risk variables. What valuable insights could be obtained by investigating the co-movements of sector returns across countries in global markets, thus expanding upon existing literature?
11. How can the construction of a focused network facilitate the interpretation of findings in the context of connectedness within the financial contagion mechanism? Additionally, what considerations should be explored in defining a dynamic tree-network arrangement, and how might the dynamic delay be achieved through the incorporation of serially correlated behavior in asset returns or the utilization of a time-varying constraint approach to explore dynamic reliance between local and global mechanisms?
12. Given the proposed methods and the empirical results presented, what is the potential impact and validity of employing financial linkage predictors, compared to industrial sector datasets, in constructing alternative real economy and financial contagion models, including commonly used methods such as VEC, copula, and CCA? How can the robustness of the suggested approach be enhanced through additional substantiation by examining the empirical findings derived from these diverse methods?
13. Furthermore, considering the current study's limitation of using network indicators solely as explanatory variables, one might explore how these indicators could be employed to depict the topological configurations of financial structures in future research. This approach elucidates the dynamic evolution of financial networks and contributes to a comprehensive understanding of contagion mechanisms from a network perspective
14. From a policymaker's perspective, how can our proposal be utilized to proactively assess the anticipated effect of a financial crisis in a specific nation on the international financial system, leveraging the identified relationships? Considering the varied nature of crises—whether financial, real, or emotion-driven—their effect is channeled into the structure through impacts that can be estimated in advance, either through the market or lending channel. What further study is needed to expand the approach to include other nations, especially those within the G-20?

5. Conclusion

Research has revealed the interconnectedness of financial markets, where economic and financial instabilities occurring in one country affect others. Therefore, countries need to safeguard their economic structures, ensure the functioning of their economies, and manage investment decisions while managing risks effectively. Investigating the impact of financial crises and pandemics on the financial system's exposure to contagion is crucial for policymakers and risk managers in formulating effective strategies. From an investor's perspective, understanding a country's vulnerability to crises occurring in other nations is essential when making investment decisions. This study provides a systematic overview of the international financial contagion studies, focusing on financial contagion during the COVID-19 pandemic period, and highlighting the growing interest in this area in recent years.

With the application of selected keywords and inclusion and exclusion criteria, the results obtained from articles retrieved from the Web of Science and Scopus databases are as follows: The analyzed studies are within the time period range of 2020-2024. The publication count was minimal in 2020 (1 article), while the number increased to 14 articles in 2022, indicating a rising trend in research on financial contagion in recent years, thereby reflecting a focus on the topic. The majority of articles related to financial contagion have multiple authors. Notably, the journals "Finance Research Letters" (with 3 publications) and "International Review of Financial Analysis" (with 3 publications) stand out as the most frequently published sources. Among the 37 examined articles, a total of 1160 citations have been made up to December 27, 2024. The most cited article,

authored by Akhtaruzzaman et al. (2021), has received 552 citations. The DCC-GARCH model, the VAR model, and the Copula model emerged as prominent methods for studying contagion effects.

References

- Akhtaruzzaman, M., Boubaker, S., & Sensoy, A. (2021). Financial contagion during the COVID-19 crisis. *Finance Research Letters*, 38, 101604. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101604>
- Alqaralleh, H., & Canepa, A. (2021). Evidence of stock market contagion during the COVID-19 pandemic: A Wavelet-Copula-GARCH approach. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7), 329. <https://doi.org/10.3390/jrfm14070329>
- Ayadi, C., & Ben Said, H. (2023). COVID-19 pandemic and stock market volatility spillovers. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-02-2023-0074>
- Banerjee, A. K. (2021). Futures market and the contagion effect of COVID-19 syndrome. *Finance Research Letters*, 43, 102018. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102018>
- Brania, K., & Gurgul, H. (2021). Contagion effects on capital and forex markets around GFC and COVID-19 crises: A comparative study. *Operations Research and Decisions*, 31. DOI: [10.37190/ord210203](https://doi.org/10.37190/ord210203)
- Chakrabarti, P., Jawed, M. S., & Sarkhel, M. (2021). COVID-19 pandemic and global financial market interlinkages: a dynamic temporal network analysis. *Applied economics*, 53(25), 2930-2945. <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1870654>
- Chevallier, J. (2020). COVID-19 pandemic and financial contagion. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(12), 309. <https://doi.org/10.3390/jrfm13120309>
- Chopra, M., & Mehta, C. (2022). Is the COVID-19 pandemic more contagious for the Asian stock markets? A comparison with the Asian financial, the US subprime, and the Eurozone debt crisis. *Journal of Asian Economics*, 79, 101450. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2022.101450>
- Davidescu, A. A., Manta, E. M., Hapau, R. G., Gruiescu, M., & Vacaru, O. M. (2023). Exploring the contagion effect from developed to emerging CEE financial markets. *Mathematics*, 11(3), 666. <https://doi.org/10.3390/math11030666>
- Fry-McKibbin, R., Greenwood-Nimmo, M., Hsiao, C. Y. L., & Qi, L. (2022). Higher-order comovement contagion among G20 equity markets during the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*, 45, 102150. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102150>
- Fu, S., Liu, C., & Wei, X. (2021). Contagion in global stock markets during the COVID-19 crisis. *Global Challenges*, 5(10), 2000130. <https://doi.org/10.1002/gch2.202000130>
- Grillini, S., Ozkan, A., & Sharma, A. (2022). Static and dynamic liquidity spillovers in the Eurozone: The role of financial contagion and the Covid-19 pandemic. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102273. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102273>
- Gunay, S., & Can, G. (2022). The source of financial contagion and spillovers: An evaluation of the COVID-19 pandemic and the global financial crisis. *PloS one*, 17(1), e0261835. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261835>
- Harb, H., & Umutlu, M. (2024). Shock resistors or transmitters? Contagion across industries and countries during the COVID-19 pandemic and the global financial crisis. *Economics Letters*, 244, 112026. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.112026>
- Heil, T. L., Peter, F. J., & Prange, P. (2022). Measuring 25 years of global equity market co-movement using a time-varying spatial model. *Journal of International Money and Finance*, 128, 102708. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102708>
- Hemingway, P., & Brereton, N. (2009). What is a systematic review? <https://whatisseries.co.uk/whatis/>

- Houda Benzarti, N. E., & Mighri, Z. (2023). Are emerging Islamic equity markets immune from contagion effects during the COVID-19 pandemic crisis? Evidence from the higher-order comoment-based contagion tests, *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 36:3, 2263524, DOI: 10.1080/1331677X.2023.2263524
- Huong, L. T. M. (2024). The contagion between stock markets: Evidence from Vietnam and Asian emerging stocks in the context of the COVID-19 Pandemic. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 17(1), 78-94. <https://doi.org/10.1080/17520843.2021.1993653>
- Junior, P. O., Tetteh, J. E., Nkrumah-Boadu, B., & Adjei, A. N. (2024). Comovement of African stock markets: Any influence from the COVID-19 pandemic?. *Heliyon*, 10(9).
- Kakinuma, Y. (2022). Nexus between Southeast Asian stock markets, bitcoin, and gold: spillover effect before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Asia Business Studies*, 16(4), 693-711. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2021-0050>
- Karaçam, Z. (2013). "Sistematiik Derleme Metodolojisi: Sistematiik Derleme Hazırlamak İçin Bir Rehber". *Dokuz Eylöl Üniversitesi Hemşirelik Faköltesi Elektronik Dergisi*, 6/1, 26-33.
- Kitchenham, B. A., Budgen, D., & Brereton, P. (2015). Evidence-based software engineering and systematic reviews (Vol. 4). CRC Press.
- Le, T. P. T. D., & Tran, H. L. M. (2021). The contagion effect from the US stock market to the Vietnamese and the Philippine stock markets: The evidence of the DCC-GARCH model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 759-770. DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0759
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2009). "Reprint—Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: the PRISMA Statement". *Physical Therapy*, 89/9, 873-880.
- Moule, P., & Goodman M. (2009). *Nursing Research*. (pp. 111-149, 247-261). London: SAGE Publication Ltd.
- Nguyen, M. T. N. (2023). Examining contagion effects between global crude oil prices and the Southeast Asian stock markets during the COVID-19 pandemic. *Investment Management and Financial Innovations*. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20\(1\).2023.08](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20(1).2023.08)
- Nguyen, T. N., Phan, T. K. H., & Nguyen, T. L. (2022). Financial Contagion During Global Financial crisis and Covid-19 pandemic: The evidence from DCC-GARCH model. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2051824. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2051824>
- Page, M. J., & Moher, D. (2017). Evaluations of the uptake and impact of the Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA) Statement and extensions: a scoping review. *Systematic reviews*, 6(1), 1-14.
- Pineda, J., Cortés, L. M., & Perote, J. (2022). Financial contagion drivers during recent global crises. *Economic Modelling*, 117, 106067. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.106067>
- Rai, P., Gupta, P., Chauhan, A., & Bhawna. (2022). Assessment of Volatility Contagion Effect Between Major Financial Markets During COVID-19 Pandemic Catastrophes. *Vision*, 09722629221104200. <https://doi.org/10.1177/09722629221104200>
- Ramakrishna, S., & Kalpakam, G. (2022). Contagion effects of COVID-19 on select stock market indices. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 15(30), 45-61. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2022.030.03>
- Samitas, A., Kampouris, E., & Polyzos, S. (2022). Covid-19 pandemic and spillover effects in stock markets: A financial network approach. *International Review of Financial Analysis*, 80, 102005. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.102005>
- Sghaier, N., Kouki, M., & Messaoud, S. B. (2023). Further evidence of contagion effect between the Chinese and the G20 stock markets during the COVID-19 pandemic: A time-varying copula approach. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2210363. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2210363>

- Shahrier, N. A. (2022). Contagion effects in ASEAN-5 exchange rates during the Covid-19 pandemic. *The North American Journal of Economics and Finance*, 62, 101707. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2022.101707>
- Siddiqui, T. A., Khan, M. F., Naushad, M., & Syed, A. M. (2022). Cross-Market Correlations and Financial Contagion from Developed to Emerging Economies: A Case of COVID-19 Pandemic. *Economies*, 10(6), 147. <https://doi.org/10.3390/economies10060147>
- So, M. K., Chan, L. S., & Chu, A. M. (2021). Financial network connectedness and systemic risk during the COVID-19 pandemic. *Asia-Pacific Financial Markets*, 28(4), 649-665.
- Thome, A., Scavarda, L.F., & Scavarda, A. (2016). Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*, 27:5, 408-420. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1129464>
- Wang, H., Yuan, Y., & Wang, T. (2021). The dynamics of cross-boundary fire—Financial contagion between the oil and stock markets. *Journal of Futures Markets*, 41(10), 1655-1673. <https://doi.org/10.1002/fut.22239>
- Yıldız, A. (2022). Bir Araştırma Metodolojisi Olarak Sistematik Literatür Taramasına Genel Bakış. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 367-386. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227366>
- Yousfi, M., Zaied, Y. B., Cheikh, N. B., Lahouel, B. B., & Bouzgarrou, H. (2021). Effects of the COVID-19 pandemic on the US stock market and uncertainty: A comparative assessment between the first and second waves. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120710. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120710>
- Yuan, Y., Wang, H., & Jin, X. (2022). Pandemic-driven financial contagion and investor behavior: Evidence from the COVID-19. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102315. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102315>
- Yuan, Y., Wang, H., & Wang, T. (2023). Investigating the dynamics of crisis transmission channels: A comparative analysis. *Journal of International Money and Finance*, 135, 102857. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2023.102857>
- Zhang, Y., Zhou, L., Chen, Y., & Liu, F. (2022). The contagion effect of jump risk across Asian stock markets during the COVID-19 pandemic. *The North American Journal of Economics and Finance*, 61, 101688. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2022.101688>
- Zhang, Y., Zhou, L., Wu, B., & Liu, F. (2024). Analysing the impacts of unscheduled news events on stock market contagion during the epidemic. *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2930>
- Zorgati, I., & Garfatta, R. (2021). Spatial financial contagion during the COVID-19 outbreak: Local correlation approach. *The Journal of Economic Asymmetries*, 24, e00223. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2021.e00223>

Gösterişçi, Statü ve Sembolik Tüketim Eğilimi Üzerine Nitel Bir Araştırma A Qualitative Study on Conspicuous, Status and Symbolic Consumption Tendencies

Sena YAVUZ  ^a Kadri Gökhan YILMAZ  ^b

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, Türkiye. senayavuz00@gmail.com

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye. g.yilmaz@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Gösterişçi Tüketim Statü Tüketim Sembolik Tüketim Kadın Hekim Nitel Araştırma Gönderilme Tarihi 29 Ağustos 2025 Revizyon Tarihi 20 Kasım 2025 Kabul Tarihi 25 Kasım 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Araştırmada tıp doktoru ve diş hekimi kadın tüketicilerin gösteriş, statü ya da sembolik tüketime yönelik eğilimleri çerçevesinde tüketim davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Yöntem – Kolayda örnekleme ile belirlenen 24 kadın hekimle derinlemesine görüşme yapılarak açık uçlu sorular yöneltilmiş; elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. Bulgular – Sembolik tüketime yönelik elde edilen bulgular, kadın hekimlerin tüketim eğilimlerinin yalnızca ihtiyaç ya da beğeniler doğrultusunda şekillenmediğini, aynı zamanda mesleki kimlik, sosyal roller ve çevresel beklentilerle de güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermiştir. Gösterişçi tüketime ilişkin bulgular, kadın hekimlerin bilinçli bir şekilde aşırı görünürlükten kaçındıklarını; bireysel tarzlarının doğal bir biçimde fark edilmesine önem verdiklerini ortaya koymuştur. Statü tüketimine yönelik bulgular da benzer bir farkındalığa işaret etmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, yalnızca sosyal statü sağlama amacıyla yüksek fiyatlı olan ya da lüks ürünleri tercih etmeyi reddetmiş; kabul görmek için kişisel duruş, yaşam tarzı ve eğitim düzeyi gibi faktörlerin daha belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Tartışma – Bu çalışma katılımcıların tüketim pratiklerinde daha çok sembolik ve öznel değerlere dayalı bir eğilim içinde bulunduklarını; gösterişçi ve statü tüketim yaklaşımından ziyade daha bilinçli, seçici, kimlik odaklı bir tüketim anlayışını yansıttıklarını göstermektedir. Çalışmanın hem akademik literatüre hem de işletmelere katkı sağlaması beklenmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Conspicuous Consumption Status Consumption Symbolic Consumption Female Doctor Qualitative Research Received 29 August 2025 Revised 20 November 2025 Accepted 25 November 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of this study is to examine the consumption behaviors of female medical doctors and dentists in terms of their tendencies toward ostentatious, status-seeking, or symbolic consumption. Design/methodology/approach – In-depth interviews were conducted with 24 female physicians selected through convenience sampling, and open-ended questions were asked; content analysis was used to analyze the data obtained. Results – The findings on symbolic consumption show that female physicians' consumption tendencies are not only shaped by needs or tastes, but are also strongly related to professional identity, social roles and environmental expectations. The findings on ostentatious consumption revealed that female physicians consciously avoid excessive visibility; they attach importance to the natural recognition of their individual style. Findings regarding status consumption also point to a similar awareness. The majority of respondents refused to choose high-priced or luxury products for the sole purpose of achieving social status, emphasizing that factors such as personal stance, lifestyle and level of education are more decisive for acceptance. Discussion – This study shows that participants tend to base their consumption practices more on symbolic and subjective values, reflecting a more conscious, selective, identity-oriented approach to consumption rather than a conspicuous, status-oriented approach. The research is expected to contribute to both academic literature and businesses.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 26.03.2025 tarih ve 03 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Yavuz, S., Yılmaz, K.G. (2025). Gösterişçi, Statü ve Sembolik Tüketim Eğilimi Üzerine Nitel Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2966-2989.

1. Giriş

Tüketim; ihtiyaç, istek, arzu gibi talepler ve bunların giderilmesi için gereken mal ve hizmet gibi üretim türlerine ve paraya veya yerine kullanılacak bir değere dayalı olan ve bunun dışında zamana ve yere bağlılık gösteren sosyal ve iktisadi bir ilişki şeklidir (Orçan, 2002:10). Tüketim; meşru bir gereksinim karşılığı olsun veya olmasın, bu ihtiyaçların giderilmesi amacıyla harcama yapılan ya da harcanması göze alınan maddi manevi kaynakların harekete geçirilmesi olarak ifade edilebilir (Torlak, 2016:21).

Tüketim temelde insanoğlu bakımından; yemek-içmek, giyinme, barınma, eğitim ve sağlık gibi gereksinimlerin giderilmesi durumunda değerlendirilen bir olgudur. Fakat tüketime yönelik olan bu eylemlerin gerçekleştirilmesinde kişilerin eğilimleri, arzuları, ilgi, alakaları rol almaktadır (Kökaslan, 2021:29). Tüketiciler değişik kişilik ve kimliklere sahip olup, pek çok unsurun etkisinde kalmaktadırlar. Bu durum da tüketim sürecini daha kompleks bir duruma getirmektedir. Günümüzde tüketicilerin ürünleri yalnızca işlevsel amaçları nedeniyle tüketmedikleri ortadadır. Tüketiciler bu ürünlere farklı anlamlar atfetmekte ve tüketime yönelik amaçlarını değiştirebilmektedir (Quliyev,2012:27). Tüketimle ilgili karar sürecinde eskisinden daha çok faktör etkili olmuştur; tüketim kavramının önceden olduğu biçimde algılanmaması, toplumun birçok konuda değişime uğraması gibi nedenler burada etkili olan faktörlerdir. Tüketim artık bir ürüne sahip olup onu tüketmek değil, bununla birlikte sahip olunan ürün vasıtasıyla sosyal bir gruba katılmak, ürünün sunduğu prestijden yararlanmak, dönemin modasına uyum sağlamak, toplumdan dışlanmama gibi pek çok nedenden ötürü asıl amacından uzaklaşarak farklı bir nitelik kazanmıştır (Kuru,2014:100).

Tüketiciler kendilerini başkalarına ispat etmek, statülerini göstermek ve benliğini genişletmek amacıyla ürün almayı istemekte ve bununla beraber bu ürünlerin diğer kişiler tarafından da fark edilebilir olmasını arzu etmektedir (Aslan, 2021:279). Tüketim toplumunda tüketilen metaların oranına bağlı olarak, kişilerin sosyal statü ve iktisadi güçleri ortaya konulmaktadır. Burada yalnızca ürünlerin tüketilmesi yeterli olmamaktadır. Tüketilen bu ürünlerin fertlerin içinde yer aldıkları toplumsal bölüme gösterilmesi zorunlu hale gelmektedir (Güner Koçak,2017:81). Tüketim kültürü içindeki kişilerin tüketim davranışları işlevsel ya da duygusal temelli olarak çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu kişilerin tercihte bulundukları marka ve ürünlerle kendilerini topluma ya da kendi kendilerine ifade etme ortamı oluşmuştur. Bu süreç içinde kişiler, ürünleri yalnızca işlevsel özelliklerinden çok, toplumda kabul görme ve statü elde edilmesi ve benzeri nedenlerle de tüketmektedir. Bir başka ifadeyle; alınan ve tüketilen ürünler kişilerin toplum içerisinde kendisini ifade etme ve statülerini sergileme amacına dönmektedir (Gökaliler, Aybar & Gülay, 2013:46). Tüketimin sosyal grupların kendilerini ifade etme şekli olarak da karşımıza çıktığı görülmektedir. Saygınlık, simgeler, imaj ve sembollerle kişiler kendilerini, kişisel, etnik köken, siyasi, sosyal ve şahsi kimliklerini sunmalarına imkân tanımaktadır. Buna bağlı olarak, tüketimin yalnızca ekonomik bir olgu olmaktan çıkarak, hem kültürel ve toplumsal bir olgu, hem de kimlik üzerinde etkin olduğu kabullenilmiş durumdadır (Orçan, 2002:10). Bocock (1997:10) tüketimin, artık kişilerin kim olduğu, kim olmak istedikleriyle alakalı hassasiyetlerini ve bu hassasiyetlerin korunmasını sağlayan metotları etkilemekte olduğunu ve kimlik duygusunun evrimini çevreleyen olgularla iç içe geçmiş halde bulunduğunu belirtmektedir. Bu sebeple, tüketimin ekonomiyle ilgili olduğu kadar, toplumla, psikolojiyle ve kültürle ilgili bir olgu olmayı da sürdüreceğini ifade etmektedir.

Literatüre bakıldığında tüketimin rasyonel, kompulsif, hedonik, plansız, sembolik gösterişçi, gibi türlerinin incelendiği görülmektedir (Quliyev,2012; Azizağaoğlu&Altınışık, 2012; Gürbüz ve Çetinkaya Bozkurt, 2022; Boylu,2023; Cananoğlu, 2023). Tüketim amacıyla uyumlu biçimde, bütçe kısıtı doğrultusunda yapıldığında, gerçek anlamda gereksinim olarak ifade edilebilen mal/hizmetlerin satın alınması, aynı zamanda bu mal ve hizmetin kalitesi, fiyatı ve ambalajının uygun koşulları sağlaması ve çevre dostu olması konusunda özenli olunması durumunda yapılan tüketim, rasyonel tüketim olarak tanımlanmaktadır (Kuru, 2014:99). Hedonik tüketim, tüketici davranışının kişinin ürünlerle ilgili deneyiminin çoklu duyusal, fantezi ve duygusal taraflarıyla ilgili olan yönlerini belirtir (Hirschman&Holbrook,1982:92). Tüketimin kompulsif tarzında güdüler ön plandadır; kontrolsüz ve düzensiz bir tüketim hali söz konusu olmaktadır (Cananoğlu,2023:8). Faber&O'guinn (1989) çalışmasında kompulsif tüketiciler için satın almanın genellikle korku ve suçla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Plansız tüketim; tüketicilerin üzerinde düşünmeden, anlık olarak duygularıyla hareket ettiği ve hedonistik hislerini ön planda tutarak, kararlı bir biçimde satın alma isteğiyle, ürünü gördüğü zaman beğenerek alma ve tüketme eğilimi olarak ifade edilmektedir (Boylu, 2023:46). Bu tanımlamalar dışında

çalışmamızın konusunu oluşturan gösterişçi, statü ve sembolik tüketim kavramları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Gösterişçi Tüketim

Esas olarak gösterişçi tüketim, zenginlik halinin etrafa abartılı biçimde sergilenmesi olup bir anlamda kişilerin satın alım gücünü gösterme gayretidir. Bu gayretle varlıklı olma, farklı olma ve bir gruba dahil olma mesajı diğer kişilere iletmeye çalışılır. Gösterişçi tüketim bireysel özellikler, bireyin yaşı, cinsiyeti, ait olduğu etnik kökeni, hobileri gibi çeşitli kişisel imajları ve kimliği ifade etmek amacıyla araç şeklinde de kullanılabilir (Cesur&Çam,2022:79). Gösterişçi tüketim, ortalama olan ürünlere kıyasla daha yüksek fiyatlı olan mal ve hizmetlerin tüketici tarafından sosyal statü göstergesi ve prestij güdüsüyle satın alınmasıdır. Gösterişçi tüketiciler, herkesin tüketemeyeceği ürünleri alarak, gelire dayanan bir sosyal statü inşa etme ve ayrıcalığının bulunduğunu gösterme eğiliminde olurlar; bu durum tüketicilere hazla ilgili fayda ve tatmin sunar. Bu tüketim davranışı özellikle taklit kaynaklı olarak, düşük gelire sahip sınıflar dahil olmak üzere toplumun her bölümünde görülebilir (Güneş, 2024:546).

Bireyler fiziki ve ruhsal varlıklarıyla beraber onu sarmalayan arkadaşları ve sahibi olduğu konut, araba, giysiler ve eşyaların toplamıdır. Bireyler, farkında olarak ya da farkında olmaksızın, varlıklarını kişiliklerinin bir parçası olarak düşünmeye ve kimliklerini sahip olduğu o varlıklar üzerinden tarif etmeye başlarlar. Sahip olunan her yeni meta, onların benliklerinin büyümesinin bir aracı durumuna gelir. Bu araçlar bireyin hem kendini ifade etmesine hem de diğerlerinin onu anlamasına yardım eder. Bu etki sebebiyle bireyler yaşamlarının sürdürdükleri sosyal ortamın tüketim kalıplarına uymaya başlar. Bu durum, sosyal uyum gereksinimi nedeniyle kendi benliği ile grup kültürü arasında bir bağ kurarak gösterişçi bir tüketim davranışına sebep olur (Akgül, 2020:54). Gösterişçi tüketim davranışı genellikle sergilenebildiği ve diğer kişiler tarafından gözlemlenebildiği durumda söz konusu olan bireyi tatmin eden bir olgudur. Saklı kalan tüketim, o bireye amaçlanan fayda ve tatmin seviyesini sağlayamayacaktır. Çünkü bu tüketimde esas amaç, kişinin sahip olduğunu benimsediği ya da özendiği yüksek sosyal statüye olan aidiyetini belli etmek olup konut, teknolojik ürünler, otomobil, mücevher, giysi ve hizmet alımı gibi pek çok ürün bu tüketim biçimine konu olabilir (Güneş, 2024:537).

Gösterişçi tüketim sebepleri olarak; beğenilme arzusu, kendini daha varlıklı gösterme isteği, kendini diğerlerine gösterme isteği ve benzeri psikolojik faktörlerle birlikte toplumun değerler sisteminde kritik bir rolü olan ekonomik sebepler de bulunmaktadır. Işıl ışıl ve renkli görüntüsüyle, sınırsız imkanlar sunan etkileyici modern bir dünya, bireyi büyüleyerek, onları sınırsız, çok büyük bir sergi alanında yaşadıkları konusunda ikna etmektedir (Uludağ&Soyer, 2023:161).

Kişilerin sosyal statüsü, görece varlıklı hallerinin bir fonksiyonu biçiminde kabul edilir ve bu varlıklılık halinin başkaları tarafından gözlemlenebileceği de varsayılır. Bu şekilde insanlar tüketime yönelik kalıplarını, halkı etkileyerek elde edilen, statü sunan mallar ve ihtiyaçlarına yönelik daha yararlı mallar arasından tercih ederek belirlemektedir. Bu teori Veblen tarafından ortaya çıkarılan “gösteriş amaçlı tüketim” düşüncesine dayanmaktadır (Açıkalın&Erdoğan, 2004:8). Veblen’in en dikkat çekici yapıtı olan “The Theory of Leisure Class” ta kapitalizmin fikri ve iktisadi bakımdan kuramsal temelleri atılmıştır. Bu eserde farklı toplumsal kısımların statü ve prestijlerini boş zaman aktiviteleri, israf, gösterişçi ve kışkırtmaya yönelik tüketim vasıtasıyla ispatlama çabası içinde bulunduklarını vurgulamaktadır. Veblen, gösterişçi tüketimi üst sınıf ve onları taklit etmeye çalışan başka sınıflar tarafından, gösteriş amacıyla yapılan alışverişler olarak değerlendirmiştir (Güleç,2015:79).

Gösterişçi tüketim anlayışı, bireyin toplumdaki statüsünü, mevkisini ve maddi olarak gücünü sergilemeye yarayan ve hatta başka kişileri de kışkırtmaya sürükleyen bir tüketim anlayışıdır. Bu anlayışla beraber toplumsal hiyerarşide üst tabakada olanların alt tabakadan farklılaşmak için zenginlik durumlarını tüketimle sergileme amacı varken, alt tabakadaki kişiler ise içinde bulundukları sınıftan farklılaşabilmek amacıyla daha düşük fiyatlı ve tasarruf ettirici ürünleri tüketebilecekken üst tabakanın tüketim biçimlerini taklit ve daha yüksek fiyatlı ürünleri seçerek gösteriş hedefli bir tüketimde bulunmaktadır (Güner Koçak, 2017:81). Bu tüketim tarzının temelinde, alınan ürünlerin etraftaki kişiler tarafınca prestij belirtisi şeklinde algılanması bulunmaktadır (Güleç, 2015:79). Gösteriş tüketimi yapan bir kişi yalnızca mal veya hizmeti tüketmez, bununla

birlikte hayata bakış açısını, giyim tarzını, sevdiği ve sevmediği şeylere ilişkin dağınık bilgileri de sergiler (Korkmaz, 2024:60). Gösteriş amacıyla yapılan tüketimde, tüketiciler ürünlerden daha fazla o ürünlerin sahip olduğu niteliklerden etkilenmiş olan marka ve imajları tüketmektedirler. Varlıklarını sergilemek isteyen tüketiciler saygınlık ve statü sunan ürünlerle markaları tercihte bulunmaktadırlar (Özer&Dovganiuc, 2013:75).

2.2. Statü Tüketim

Eastman vd. (1999:42) çalışmalarında, bireylerin hem kendileri hem de çevrelerindeki önemli kişiler için statü sağlayan ve sembolize eden tüketici ürünlerinin gösterişçi tüketimi yoluyla, kişilerin sosyal konumlarını iyileştirmeye çalıştıkları motivasyonel süreç olarak tanımlamıştır. Bu tarafla gösterişçi tüketimle benzer nitelikte görünse de statü tüketiminde satın alınan ürünlerin yüksek fiyatlı olmasına gerek yoktur. Bu açıdan statü tüketimi, gösterişçi tüketimden farklılaşmaktadır (Tokmak, 2019:362). O'cass, A. and Mcewen, H. (2004) çalışmalarında statü tüketimini, statüye değer verme ve bireye statü sağlayan ürünleri edinme ve tüketmeye yönelik davranışsal eğilim olarak tanımlamıştır. Şahin (2018:27) ise çalışmasında statü tüketimini, tüketicilerin statüyü simgeleyen ürünler vasıtasıyla statü elde etme gayreti olarak özetlemiştir.

Tor Kadıgulu & Yağcı (2021)'nın tüketicilerin gösterişçi tüketim eğilimleri ve motivasyonlarına yönelik kuşaklararası bir karşılaştırmanın yapıldığı çalışmalarında; gösterişçi tüketimi yaşam tarzı durumuna getiren kişilerin, ayakkabıya fazla para harcarken benzer harcamayı çoraplarına yapmadıklarını; fakat statü tüketimi yapan kişilerin görünür halde olsun veya olmasın statü sağlayacak tüm ürünleri aldıklarını belirtmektedir. Bu araştırmaya göre statü tüketimi, sembolik anlamı bulunan ürünlerin alınmasını ve kullanımını anlatırken, gösterişe yönelik tüketimin statü tüketiminin başkalarının göreceği biçimde yapılması olarak ifade edilmektedir.

Statü tüketimi ve gösterişçi tüketim kavramları arasındaki ilişki açık olmakla birlikte, gösterişçi tüketimin malların herkese açık bir şekilde sergilenmesini vurguladığı, statü tüketiminin ise biraz daha sosyal statü göstergesi gibi işlev gören mallara sahip olmaya odaklandığını vurgulamak gerekir. Bu nedenle gösterişçi tüketim, tüketicilerin toplumsal imajıyla, yani sosyal gruplarında sergilediği ürünlerin açık iletişimiyle biraz daha ilgilidir (Assimos, Pinto, Leite&De Andrade, 2019:353).

Statü tüketiminin daha çok tüketicilerin statü yüklü ürün ve markaları satın alarak prestij kazanma arzularıyla ilgili olduğu görülmektedir; ancak gösterişçi tüketim, ürünlerin başkalarının huzurunda görsel olarak sergilenmesine veya görünür şekilde kullanılmasına odaklanmaktadır. Örneğin, bir tüketici Calvin Klein iç çamaşırı giyebilir çünkü bu markanın lüksü ve pahalı iç çamaşırları alabilecek kadar zengin olmayı simgelediğini düşünmektedir. Bu, etiketli bir Calvin Klein gömlek veya kot pantolon giymenin aksine, sosyal konumlarını yükseltmek amacıyla iç çamaşırlarını yüksek statülü insanlara gösterecekleri anlamına gelmemektedir. Bu aşamada aradaki fark, statü tüketimi eğilimlerinin statü yüklü eşyalara sahip olmanın kişisel doğasını vurguladığı, bu eşyaların kamuya açık bir şekilde sergileneneceği ya da sergilenmeyeceği görüşünde yatmaktadır; oysa gösterişçi tüketimde daha çok eşyaların açıkça sergilendiği, servetin ya da konumun kanıtlanmasına odaklanıldığı görülmektedir (O'cass&Mcwen, 2004:27). Statü için tüketimde kişinin sahip olduğu objelerin başka kişiler tarafından görülmesi ya da görülmemesinin önemi bulunmamaktadır. Gösterişçi tüketimde ise kişinin sahip olduğu objelerin başkalarının görebileceği yerlerde kullanılarak gösteriş yapma hali baskındır (Serin,2018:25).

Gösterişçi tüketimle statü tüketim arasındaki göze çarpan en açık fark, tüketimi takiben kişinin davranışları ve ruhsal halidir. Gösterişçi tüketim davranışı beraberinde tüketim davranışını sergilemeyi getirirken statü tüketiminde tüketim davranışı sonucunda kişinin ruhsal durumu önem kazanmaktadır (Kazoğlu, 2024:162). Ünal, Aslay & Akbulut (2013:43) tarafından, insanların maddiyata verdikleri önemin belirtisi olan materyalizmin statü tüketimi üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre statü tüketiminin, materyalist eğilimi yüksek olan bireylerde daha çok olduğu ve materyalist eğilimi yüksek olan bireylerin sadelikten uzak durma, maddi varlıklara sahip olarak, bu varlıklarla mutluluğu yakalama davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Şahin (2018:6)'e göre, bireylerin tüketim eğilimleri çeşitlilik gösterir. Kimisi işlevsel fayda ararken kimileri de duygusal ve sembolik olan faydayı aramakta olup bu arayışta olanlar değişik motivasyonlardan yola çıkarak çeşitli tüketici davranışları göstermektedirler. Motivasyon kaynağının içsel ya da dışsal olması tüketici davranış şeklini etkilemektedir. Bu etkileyiş de statü ve gösterişçi tüketime yönelik tetikleyici olmaktadır.

Eastman vd. tarafından (1999) daha önce yapılan statü tüketimi tanımı aşağıdaki olgular dikkate alınarak güncellenmiştir. Bu olgular şu şekildedir: (1) tüketiciler topluma yönelik olarak (dışsal sebeplerle) ve/veya bireysel olarak (içsel sebeplerle) konumlarını yükseltmeye çalışmaktadır; (2) statü için ürün tüketilmesine sebep olan durum, bu dışsal ve/veya içsel motivasyonlardır ve (3) statü tüketimi gösterişçi olabilir veya olmayabilir (Eastman&Eastman, 2015:3). Güncellenen tanımda bu olgular dikkate alınmış olup statü tüketimi; bir tüketicinin, dikkat çekici olabilen ve kişinin kendisi ve etrafındaki diğer önemli kişiler için statü kazandıran ve statüyü sembolize eden ürünleri tüketerek sosyal ve / veya bireysel pozisyonunu geliştirmeye yönelik isteğidir” şeklinde yeniden tanımlanmıştır (Eastman and Eastman, 2015:3).

2.3. Sembolik Tüketim

Sembolik tüketimin 1980’lerden bugüne çeşitli perspektifler bakımından analizinde, araştırmacıların çoğu bu yapıyı analiz için tüketicilerin kimliği ve ürünlerin toplumdaki anlamı değişkenlerini ele almışlardır (Luna-Cortés, 2017:40). Sembolik tüketimde tüketilen nesneler değişik anlamlar taşımaktadır. Bu tüketim ile kişilere nesneler aracılığıyla gösterge değeri yüklenmektedir. Bu doğrultuda kişiler, ürünlerle beraber ürünlerin yüklendiği anlamları da tüketirler (Soral, 2022:10).

Tüketicinin her zaman akılcı davranmadığı, tersine duyguları yönünde seçimde bulunduğu 1960’lı yıllardan itibaren kabul edilen bir görüştür. Tüketicinin çeşitli, değişkenlik gösteren ve çoğunlukla akılcı olmayan seçimleri ve davranışlarını anlamada bu bakış açısının önemli katkıları olmuştur. Tüketicilerin ürünlerle aralarında bağ kurduğu, günümüzde onaylanan bir gerçektir. Birçok durumda ürünler sembolik olan anlamları sebebiyle tercih edilmektedir. Tüketiciler kişilikleriyle uygun olan ürünleri seçerek kimliklerini pekiştirmenin yanında çevreye kendileri hakkında mesajlar iletmektedirler (Özer, 2021:419).

Sun, Wang, Lepp & Robertson (2014:55) sembolik tüketimi, varoluşsal kimliğin tüketim yoluyla edinilmesi, yaratılması, korunması ve sunulması olarak tanımlamıştır. Sembolik tüketim kapsamı içerisinde; tüketim, tüketicilerin kişiliklerini korudukları ve geliştirdikleri bir araç ve benlik oluşturma projesinin bir parçası biçimindedir (Armutlu, 2008:2). Bireylerin sembolik tüketimde bulunmalarının nedeni, benliklerini kuvvetlendirme ve ideal olan benliğe erişmektir. Kişiler benlik sunumlarını, sosyal etkileşim anında arzu ettiği izlenimi oluşturmak ve diğer kişilerin beklentileriyle uyumlu olacak şekilde benliği biçimlendirmek amacıyla yapmaktadırlar (Kara, 2025: 28). Tüketim bu nedenle artık ihtiyaçların giderilmesi eylemi olmaktan çıkmış; kimlik oluşturma, kendini gerçekleştirme ve ifade etme durumuna gelmiştir. Bir rol ya da statü edinme arzusu bulunan tüketiciler, toplumsal yaşamda var olabilme yolunun, dışarıya görünmek istediği kişiliği ifade eden ürünlerin seçilmesinden geçtiğinin bilincindedir (Sağlık & Akgül, 2024:33).

Boylu’ya göre (2023) bireyler tüketim ve harcama yaparak, dış çevreye kendileri hakkında bilgi verebilmektedir. Tüketim davranışları ve tüketim alışkanlıklarını sergiledikleri tüketim biçimleri ile örneğin sağlıklı bir yaşamı seçen birinin diyet için ürün tükettiğini veya sporla ilgili birinin spor ve faaliyet yaptığını ya da çevre ile ilgili hassasiyeti olan bireyin çevre dostu olan ürünler satın aldığı anlaşılmaktadır. Kişiler tüketim alışkanlıklarıyla bireysel statü, kimlik ve benliklerini de meydana çıkarabilmektedir. Tüketiciler, “X” markalı bir ürün aldığı zaman, o ürünün sadece fonksiyonel olarak sağladığı faydaya değil; ürünün markası, imajı, manası ve değeri gibi faktörlerin de karşılığı belirlenmektedir. Ayrıca ürünü alanın benliği, yaşam şekli, statüsü gibi birçok durum da sembolik tüketim aracılığıyla başkalarına aktarılmaktadır (Boylu, 2023:45). Tüketicilerin kendilerini anlatmak amacıyla ürün satın almaları, kişilik özelliklerini aktaran ürünleri daha kolay satın alabilmeleri, onların sembolik tüketim eğilimi içerisinde olduğunu işaret etmektedir. Çünkü, kişiler zihinlerinde oluşturdukları kişilik ve benliklerini dışarıya pek çok zaman satın aldıkları ürünler vasıtasıyla anlatmaktadır. Ürünlere farklı anlamlar yüklenebilmekte olup örneğin sportif bir kişiliğe bürünmek isteyen bir kişi spor salonu üyeliği, spora yönelik müsabaka bileti ya da spor için malzeme satın alma eğilimi sergileyebilmektedir (Akyüz & Eroğlu, 2015:124). Eyice vd (2014) çalışmasında sembolik tüketime yönelik eğilimde ürünlerin, karşılıklı olarak birbirlerinin tamamlayıcısı veya konumlayıcısı şeklinde çalıştığını belirtmiştir. İlgili çalışmada evlilik kavramıyla tektaşın bir bütünlük gösterdiği, aynı zamanda tercih edilen yüzükteki taş boyutunun da sosyal statü endişesinde kritik bir rol aldığının gözlemlendiği aktarılmıştır. Sağlık & Akgül’e (2024) ait çalışmanın analizlerinde ise günümüzde bireylerin toplumda fark edilme ve var olma mücadelelerini yalnızca sosyal statüler vasıtasıyla yapmadığı, aldıkları ürünlerle topluma mesaj ilettiklerinin görüldüğü belirtilmiştir.

Veblen'e göre sembolik tüketim vasıtasıyla kişi kendi iç dünyasında olmak istediği bir kimliği oluşturmakta ve bu kimliğe uygun biçimde tüketim eylemi gerçekleştirmektedir. Bireyin bu şekildeki tüketimleri çoğunlukla başka bir sınıf ya da grupla ilgili statü göstergeleridir. Bu şekilde kişi ait olmadığı sınıfa göre statü sembolleri elde etmekte ve sınıf atlamak için sembolleri araç biçiminde görmektedir. Kişiler, sınıflar arasında olan farklılıkları ürünleri tüketerek ve bunları göstererek kapatmaya çaba göstermektedir (İlhan&Uğurhan, 2019:36). Sembolik değer kavramı ve tüketicinin üye olduğu ya da üye olmayı istediği referans gruplarının ilgisini çekebilmek için bir ürünün satın alınması durumu ise gösterişçi tüketim ile yakinen ilişkilidir (Babaoğlu&Buğday, 2012:79). Gösterişçi tüketim, kişinin egosunu şişirmek için daha yüksek fiyatlı bir ürün satın almayı içerirken, statü arzusu bireye ve çevresindeki önemli diğer kişilere statüyü temsil eden bir şey satın almayı içerir. Bu nedenle, statü ürünlerinin tüketimi, insanların öz saygı ve sosyal onay mücadelesinde yardımcı olabilir. Bir tüketici ne kadar çok statü arayışında olursa, statü sembollerinin tüketimi gibi statüsünü artıran davranışlara da o kadar çok yönelecektir (Eastman vd., 1999:43). Sonuç olarak bir kimlik inşası olan sembolik tüketimin özünde; tüketiciler için kaçınılması zor olan istek ve duyguları, tatmini gerekli olan temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Ürün ve markaların sunduğu faydalara yönelik olarak gerçekleştirilen tüketim anlayışının yerine sembolik tüketimin geçtiği; tüketilen ürün ve markalarda fonksiyonelliğin geri planda kaldığı, tüketimin imaja dayandığı ve istenen kimliğin dışı yansıtılması olduğu çıkarımına varılabilir (Köse&Yeygel Çakır, 2016:29).

Sonuç olarak; *sembolik tüketimde, olmak istenen kimlik tüketim vasıtasıyla meydana getirilirken* (Örneğin sportif bir kişiliğe bürünmek isteyen bir kişi spor salonu üyeliği, spora yönelik müsabaka bileti ya da spor için malzeme satın alma eğilimi sergileyebilmektedir (Akyüz&Eroğlu, 2015:124)), *statüye yönelik tüketimde, statüyü sembolize eden ürünlerin tüketimine yönelik eğilim* (Bazı marka ürünlere sahip olunması ya da lüks hizmetlerden faydalanmak, kişilerin bu ürünleri alabiliyor olmasıyla yaratılan pozitif ruh durumu, statü sembolü olarak algılanabilmektedir. Bu durumun en önemli nedeniyse kişilerin bazı ürünleri alabilir olmasının, bireyin başarısı veya gücünün önemli işaretlerinden birisi olarak görülmesidir (Bulduk&Erdem,2019:471)), *gösterişçi yönelik tüketim biçiminde ise kişinin sahip olduğu metaları sergilemesi* (Bayraktar & Özkan (2002:19) tarafından yapılan bir çalışmada giysi ve yüksek fiyatlı takılar, kıymetli taşlar, dikkat çeken tasarımların kullanımı, giyim konusunda uluslararası modanın takibi için çaba gösterilmesi, popüler modacıların tanınmış markalarının kullanılması, kişinin toplumda statü kazanmak için sunduğu ve gösterişçi özgü ürünlerden bazıları olarak verilmiştir.) *düşüncesine yönelik bir tüketimden söz edilebilir.*

3. Yöntem

Bu çalışma nitel bir araştırma olarak planlanmış; Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 26.03.2025 tarih ve 03 sayılı etik onayı ile verileri toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile katılımcılarla derinlemesine görüşme yapılarak veriler 28.04.2025-28.06.2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Derinlemesine görüşme, incelenen konunun tüm boyutlarını içeren, daha çok açık uçlu soruların yöneltildiği ve ayrıntılı yanıtların alınmasına olanak tanıyan, yüz yüze, birebir görüşme şeklinde yapılarak bilgi toplanmasına olanak sunan veri toplama tekniğidir (Tekin, 2006:101). Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırmacı kişi sorulması düşünülen sorulardan oluşan görüşme protokolünü önceden hazırlar. Buna rağmen araştırmacı, görüşme gidişatını bağlı olarak, farklı yan veya alt sorularla görüşmeyi yönlendirebilir ve kişinin cevaplarını açmasını ve detaylandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme anında belirli soruların cevaplarını diğer soruların içinde vermişse araştırmacı kişi o soruları tekrar sormayabilir (Türnüklü, 2000:547). Guest, Bunce ve Johnson (2006: 79) tarafından yapılan araştırmada amacın nispeten homojen bir grup birey arasındaki ortak anlayış ve deneyimleri anlamak olduğu çoğu araştırma için on iki görüşmenin yeterli olacağı belirtilmektedir. Bu doğrultuda kolay örnekleme ile belirlenen 24 kadın hekime, 12 soru yöneltmiş ve bu sorular açık uçlu olarak bırakılmıştır. Görüşmeler sırasında etik noktalar göz önünde bulundurularak tüm katılımcılar çalışma hakkında bilgilendirilmiştir. Verilerin yalnızca bu çalışma kapsamında kullanılacağı ve başka kişi, kurum ya da kuruluşlarla paylaşılmayacağı bilgisi katılımcılara iletilmiştir. Her katılımcı gönüllülük esasıyla çalışmada yer almıştır. Görüşme soruları; Aslan (2021), Eastman vd (1999), Allison (2008), Gürbüz (2021) ve Doğan vd (2020) çalışmalarından ve uzman görüşlerinden yararlanarak hazırlanmıştır. Ayrıca demografik sorulara da yer verilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler yazıya dökülerek incelenmiş; elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, belli kurallar çerçevesinde kodlama yapılarak, metin içindeki bazı kelimelerin daha küçük içerik grupları ile özetlendiği sistemli, yinelenen bir teknik biçiminde ifade edilir. Bir mesajın belirli niteliklerinin

nesnel ve sistemli bir biçimde tanınması amacıyla çıkarım yapılan bir tekniktir (Büyüköztürk vd, 2021:259). Bu doğrultuda yazıya dökülen görüşme kayıtları, yanıtlar içinde geçen bazı kelimelerle kodlanmış ve ortak temalar belirlenerek yorumlanmıştır. Kodlama, araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen temel analitik bir süreçtir. Kodlama türlerinden açık kodlama, verilerin analitik olarak ayrıştırıldığı yorumlama sürecidir. Eksenel kodlamada, kategorilerin alt kategorilerle bağı kurulur. Son aşamada ise seçici kodlama ile tüm kategoriler merkezi bir "çekirdek" kategori etrafında birleştirilmektedir (Corbin ve Strauss,1990:12-13). Analiz sürecinde ham veriler birkaç kez okunarak, kavramsal kategorilere bölünmüş ve kodlamalar arasında bağlantı kurularak temalar oluşturulmuştur. Bu çerçevede temalaştırmanın ilk basamağında açık kodlama yapılmış; araştırma soruları ve katılımcıların kullandığı terim ve konu hakkında düşüncelerinden yola çıkarak temalara ulaşılmıştır. Elde edilen yüzeysel temaların üzerinden tekrar geçilerek eksen kodlama yapılmıştır. Bu noktada ilk aşamada yapılan kodlamalar birbirleriyle ilişkilendirilerek, pek çok kavram daha genellenebilir kavramlar altında toplanmıştır. Daha sonra seçici kodlama ile veriler üzerinden son kez geçilerek, önceki kodlamalarla belirlenen temalar yeniden düzenlenmiş ve ana temalara ulaşılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılanlara K1, K2, K3 gibi katılımcı sırasını belirten kodlar verilmiş olup katılımcılar araştırma süresince bu kodlar ile anılmıştır. Katılımcılar 29-58 yaş aralığında 19 tıp doktoru ve 5 diş hekimi olmak üzere toplam 24 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların 5'i bekar, 19'u evlidir. Tabloya göre en az ₺90.000, en fazla ise yaklaşık ₺400.000 aylık gelir elde edildiği görülmektedir. Katılımcıların aylık olarak düzenli bir alışveriş alışkanlığı olmadığı, ortalama olarak tek sepet tutarının belirtildiği bireysel harcamaların ₺10.000 ile ₺100.000 arasında değişiklik olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Katılımcı	Yaş	Meslek	Medeni Durum	Aylık Ortalama Gelir	Aylık Ortalama Harcama (Bireysel)
K1	47	Doktor	Bekar	Yaklaşık 400.000 ₺	20-25.000 ₺
K2	40	Doktor	Evli	Yaklaşık 170.000 ₺	10.000-20.000 ₺
K3	48	Doktor	Evli	Yaklaşık 170.000 ₺	Yaklaşık 20.000 ₺
K4	41	Doktor	Evli	180-200.000 ₺	20-30.000 ₺
K5	35	Doktor	Evli	100.000 ₺ üzeri	Yaklaşık 20.000 ₺
K6	45	Doktor	Evli	Ortalama 150.000 ₺	10.000-15.000 ₺
K7	36	Doktor	Bekar	Yaklaşık 350.000 ₺	₺15.000
K8	31	Diş Hekimi	Bekar	90-95.000 ₺	Yaklaşık 20.000 ₺
K9	41	Doktor	Evli	100.000 ₺ üzeri	₺15.000
K10	35	Doktor	Bekar	₺180.000	₺15.000
K11	47	Doktor	Evli	320-350.000 ₺	15-20.000 ₺
K12	58	Diş Hekimi	Evli	100.000 ₺ üzeri	25-30.000 ₺
K13	42	Doktor	Evli	Yaklaşık 300.000 ₺	Yaklaşık 30.000 ₺
K14	39	Doktor	Bekar	200-250.000 ₺	Yaklaşık 30.000 ₺
K15	51	Doktor	Evli	150-200.000 ₺	10.000-15.000 ₺
K16	29	Doktor	Evli	90-100.000 ₺	₺15.000
K17	30	Diş Hekimi	Evli	110-150.000 ₺	10.000-20.000 ₺
K18	48	Doktor	Evli	₺120.000	40-50.000 ₺
K19	48	Doktor	Evli	150-200.000 ₺	₺10.000
K20	57	Doktor	Evli	Yaklaşık 200.000 ₺	15-20.000 ₺
K21	55	Doktor	Evli	Yaklaşık 200.000 ₺	30-35.000 ₺
K22	55	Diş Hekimi	Evli	₺400.000	Yaklaşık 100.000 ₺
K23	48	Doktor	Evli	100.000 ₺ üzeri	Yaklaşık 15.000 ₺

K24	37	Diş Hekimi	Evli	100.000 ₺ ve üzeri	Yaklaşık 20.000 ₺

Tablo 2: Katılımcıların Satın Aldığı Ürünler ve Markalar

Katılımcı	Satın Almaktan Vazgeçilmeyen Ürünler	Lüks Olarak Tanımlanan ve Katılımcıların Kullandığı Markalar
K1	Elbise, Ayakkabı, Küpe, Saat, Parfüm	Rolex, Longines, Guess, Tommy Hilfiger, Lacoste, Swarovski, Nine West, Baccarat Rouge 540 extrait de parfum, Jo Malone London Oud & Bergamot – Cologne, Miss Dior, Amouage Honour
K2	Parfüm, Makyaj Malzemeleri, Ayakkabı, Elbise	Ugg, Beymen, Yves Saint Laurent
K3	Ayakkabı, Çanta, Döpiyes, Takım Elbise	İpekyol, Beymen, Network, Divarese, George Hogg
K4	Sweatshirt, Spor Ayakkabı	My best friends, Puma, Nike Air Jordan Serisi Özellikle, Foret
K5	Parfüm, Yüz Kremi	Lancome, La Mer, Vakko, Beymen, Michael Kors, Armani, Guess, Calvin Klein, Network, Divarese
K6	Parfüm, Kozmetik Ürünleri, İç Çamaşırı, Pantolon ve Etek, Saat	Victoria's Secret, Lacoste, Longines, Kiko, Tırtır, Massimo Dutti, Desigual, Calvin Klein, Yargıcı, Swarovski, Michael Kors, Golden Goose, Tory Burch, Zara
K7	Saç ve Kozmetik Ürünleri	Nyx cosmetic, Elf vegan cosmetic
K8	Kozmetik Ürünleri	Yves Rocher, missha, maybelline
K9	Parfüm, Kozmetik Ürünleri, Ayakkabı, İç Çamaşırı, Kıyafet	İpekyol, Zara, Derimod, Desa, Calvin Klein, Mac, Shiseido
K10	Dolma Kalem, Termos, Kozmetik Ürünler, Plak	Lamy, Kaweko, Pelikan kalemler, Stanley, Mac, Yver Rocher
K11	Parfüm, Kozmetik ürünleri, Ayakkabı, Kıyafet, Çanta	Gucci, Givenchy, Chanel, Kiehl's Since 1851., Michael Kors, Coach, Yargıcı, Zara, Beymen Club, Vakko, Massimo Dutti, Zara, Naramax, Join Us, Yargıcı, Desigual, Mango, Desa, Neslihan Canpolat, Skechers, Yves Saint Laurent, Swarovski
K12	Giyisi, Ayakkabı, Mücevher	Beymen Club, İpekyol, Yargıcı, Spazio, Adil Işık, Zara, Sina Pırlanta, Blue Diamond
K13	Parfüm, Saat, Çanta	İpekyol, Massimo Dutti, Beymen Club, Perspektif, Rue, Prada, Chanel, Michael Kors, Calvin Klein, Vakko, Louis Vuitton
K14	Parfüm, Kozmetik ürünleri, Ayakkabı	Michael Kors, Coach, Vakko, Beymen, Lancome, Mac, Nars, Viktor & Rolf
K15	Parfüm, Kozmetik ürünleri, Ayakkabı, Çanta	Givenchy, L'occitane International, Kifidis, Hotiç, İpekyol, Marks and Spencer
K16	Parfüm, Şal	Vakko, İpek Evi
K17	Parfüm, Kozmetik Ürünleri, Saç Bakım Ürünleri, Jean, Ayakkabı	Chanel, Gucci, Adidas, New Balance
K18	Kozmetik Ürünleri, Çanta, Outdoor Malzemeleri	Michael Kors, Coach, Venatura Ürünleri, Merrel, Nort Face, Jack Wolfskins, Salamon, Ecco, Camper, Clarks.
K19	Parfüm, Tişört, Ayakkabı	Chole, Elle, Matraş, Beymen, HM

K20	Parfüm, Cilt Bakım Ürünleri, Çanta, Kıyafet, Takı	Versace, Victoria's Secret, Narciso Rodriguez, Chloe, İpekyol, Twist, Network, Massimo Dutti, Beymen, Swarovski, Michael Kors
K21	Parfüm, Cilt Bakım Ürünleri, Ayakkabı, Çanta	Yves Saint Laurent, Burberry, Chanel, Lancome Darphin, Murad Cosmetic, Clinique Cosmetic, Tergan, Desa, Michael Kors, Divarese, Nike, Adidas, Puma, Massimo Dutti, Yargısı, İpekyol, ADL, Beymen Club, Network
K22	Parfüm, Mücevher, Boğazlı Kazak, Tişört	Prada, Chanel, Dolce Gabbana, Givenchy, Ralph Lauren, Marks and Spencer, Miu Miu, Shiseido, New Balance, Nike, Nine West
K23	Kozmetik Ürünleri, Takı, Ayakkabı	Hermes, L'occitane International, Hotiç, Skechers
K24	Parfüm, Kozmetik Ürünleri, Takı	L'occitane International, Skechers, Yargıcı, Isntree, By Wishtrend

Katılımcılara sorulan “Satın almaktan asla vazgeçemediğiniz ürünler nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 2’de bulunmaktadır. Bu soru için kozmetik ürünleri ve parfüm 16’şar kez, hazır giyim ve ayakkabı 14’er, çanta 7, mücevher-takı 6, saat 2, kırtasiye, outdoor malzemeleri, termos ve plak ise 1’er kez ifade edilmiştir. Bu ürünler içerisinde statü ve prestije yönelik olduğu düşünülen ürünler ise Parfüm 15, Kozmetik/ Cilt Bakım Ürünleri 10, Mücevher-Takı 4, Saat 2, Kıyafet, Ayakkabı, Ev Dekorasyonu Ürünleri ve Kırtasiye Malzemeleri ise 1’er kez ifade edilmiştir. Katılımcıların belirttiği ürünlere ait lüks markalar Tablo 2’de yer almaktadır. Bu markalar içerisinde Beymen Club 10, İpekyol 7, Michael Kors 7, Vakko 5, Swarovski, Calvin Klein, Massimo Dutti, Chanel, Yargıcı 5’er kez, Zara 4, Network, Coach ve Mac Cosmetics 4’er kez, Yves Saint Laurent, Divarese, Lancome, Givenchy, L'occitane International, Desa 3’er kez, Longines, Prada, Guess, Lacoste, Victoria’s Secret, Desigual, Chloe, Gucci, Desa ve Yver Rocher 2’şer kez ifade edilmiştir. Diğer markalar ise birer kez belirtilmiştir.

Katılımcılara “Alışveriş yapma nedenleriniz nelerdir?” sorusu yönetilmiştir. Çoğunlukla ihtiyaç için yanıt verilmiştir. Katılımcılar ihtiyaç kavramını; elde olan ürünün tükenmesi, daha önce kullanılan ürünün beğenilmesi sonucunda o ürünün alternatif renkleri, özel günlere hazırlanmak amacıyla yapılan alışverişler, elde olmayan ya da kullanılamayacak hale gelen ürünler olarak tanımlamıştır. Bu soruya verilen bazı yanıtlar aşağıda yer almakta olup özetlenecek olursa; mutlu olmak, haz duymak için, güzel, bakımlı ve temiz görünmek, süslenmek, kendini ödüllendirmek, enerjilerini yükseltmek, deşarj olmak, iyi hissetmek, hediye almak ve arada gelen değişiklik yapma isteği gibi amaçlarla alışveriş yaptıkları görülmektedir.

K2: “Topluluğa hitap ettiğimizden öncelikle bakımlı temiz durmak için, kendimi iyi hissetmek için, hediye almak ya da özel günler için, seyahate çıkılıyorsa, toplantı vs varsa öncesi süslenmek için bakımlı durmak için yapabilirim.”, K3: “Giyinmeyi seviyorum ben. Güne enerjik başlamam lazım, o gün aynada kendimi iyi görmem gerekiyor ve o enerjiyle işe gitmem gerekiyor. Modumu yükseltiyor alışveriş yapmak.”, K4: “Keyif alıyorum sanırım. Gündelik yaşantımda güzel hoş giyindiğimde mutlu oluyorum, bu benim alışveriş isteğimi artırıyor. Görsellik, renk uyumları bunlara da dikkat ediyorum. Açıkçası onlarla yaşamımı renklendiriyor şekillendiriyor gibi hissediyorum o yüzden seviyorum alışverişini.”, K9: “Daha güzel olmak ve görünmek için, mutlu olmak için diyebilirim.”, K11: “Rahatlamak amacıyla, psikolojimi rahatlattığını düşünüyorum. İhtiyaçlarımı karşılamak için.”, K18: “İhtiyaç ilk sebebim. İkincisi ise artık bir refah düzeyine eriştim, alayım ya diyebiliyor insan bazen, bu.”, K19: “Deşarj olmak için tamamen.”, K24: “Çoğunlukla ihtiyaç, %10’luk kısmı da istek, kendimi ödüllendirmek gibi.”

Katılımcılara yöneltilen “Alışveriş yapma alışkanlıklarınız nelerdir?” sorusuna; 15 katılımcı “bazen planlayarak bazen de plansız şekilde” alışveriş yaptığını belirtmiştir. Bu katılımcıların çoğunlukla (K1, K2, K3, K5, K6, K12, K15, K22, K24) tasarlayarak alışverişini tercih ettikleri ancak karşılaşılan bir üründen etkilenerek de satın alma ihtimallerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. 6 katılımcı genellikle “planlayarak” (K4, K7, K13, K15, K19, K20), 3 katılımcı (K11, K14, K23) ise çoğunlukla “plansız olarak” alışveriş yaptıklarını belirtmiştir. Planlayarak alışveriş yapanların, zamanlarının sınırlı olması nedeniyle hedefe yönelik hareket ettikleri görülmüş; önceden araştırma yaparak ya da yalnızca ihtiyaç duyulan ürünün bulunduğu yere giderek satın aldıkları anlaşılmıştır. Bu soruya verilen bazı cevaplar aşağıda yer almaktadır:

K5: "Bazen planlı bazen plansız olabiliyor. Karşıma eğer fırsat ürünü çıkarsa alırım. Mesela beğendiğim bir şey olur pahalıdır indirimde girmiştir alırım gibi.", K11: "Gördüğüm bir şey ne yazık ki beni etkileyebiliyor. Planlı olmayabilir. Kozmetik ürünleri bitince giderim planlayabilirim ama kıyafet ve ayakkabıda gördüğüm şeyi isteyebiliyorum.", K13: "Genelde kafamda kurgular öyle alışveriş yaparım, dolabım uyumludur o yüzden. Çok alışveriş yaparım ama hep bir amaç doğrultusunda.", K18: "Daha çok planlı. Bir şey bittiyse ihtiyaçtır. Öbür türlü bir şeye dokundum ve hissi hoşuma gitti diyelim. Kırılma noktası olur benim için, alabilirim. Sonra tekrar kontrollü halime dönerim."

Katılımcılara yöneltilen "Ne sıklıkla alışveriş yaparsınız?" sorusuna; 16 katılımcı sıklıkla, 4 katılımcı ayda bir iki kez, 2 katılımcı haftada bir kez, 1 katılımcı üç-dört ayda bir gibi ve 1 katılımcı da iki ayda bir gibi ifadelerini belirtmiştir. Katılımcıların alışveriş aralıklarının; ruh durumlarına, indirim dönemlerine, kongre/etkinlik ya da özel günlere göre değişiklik gösterdiği anlaşılmıştır. Bu soruya verilen bazı cevaplar aşağıda yer almaktadır:

K1: "O biraz rastgele oluyor. Muhtemelen ruh halime bağlı. Yoğun çalıştığım dönemlerde, hiç vaktimin kalmadığının çok farkındayım. Mesela kongre dönemleri çok yoğun oluyor. O aralarda, "Hak ettin. Hadi bir git, kendini bir mutlu et dediğim ve ona ayırdığım zaman oluyor mesela. Sıklıkla öyle bir aralık bulmaya çalışıyorum. Daha efektif oluyor.", K3: "Şöyle bir olayım var, bilinçli tüketici olmaya çalışıyorum. İhtiyaç değilse sezondan neredeyse hiç alışveriş yapmıyorum. İndirimleri takip ediyorum. O zaman beğendiğim, giymekten hoşlanacağımı düşündüğüm şeyleri de almaktan çekinmiyorum, ayda bir iki kez olabilir.", K4: "Aldıklarım ihtiyaç kapsamında değil maalesef. Çok hoşuma giden çok beğendiğim bir şey olursa her an alabiliyorum. Mutsuzken alışveriş yapmıyorum ama bunu söyleyebilirim. Daha çok kendimi iyi hissediyorken yapıyorum.", K11: "Ruh halim bozuk olduğunda daha sık alışveriş yaptığımı hissediyorum. O bir şekilde beni rahatlatan bir şey. Her zaman olabilir bu yüzden.", K13: "Güzel, yeni giyinmeyi seviyorum. Her toplantı sonrasında ya da sunum için kendime ödül olarak kıyafet almayı hak görüyorum gibiyim. Sıklıkla ama bir mantığa oturtarak alışveriş yapabiliyim.", K15: "Sunum yapılacak, kongreye gidilecek veya düğün var diyelim. Oraya yaklaştıkça daha çok alışverişe gidesim geliyor sanırım. Ayda bir iki kez olabilir", K18: "3-4 ayda bir gibi. Planlı ilerleyince aralık uzuyor artık.", K19: "Belli mağazalarım var benim, ikinci el de alabilirim oralardan. Haftada bir mutlaka oralara uğrarım. Bir şey almam gerekmiyor, eksik hissediyorum kendimi gitmediğim zaman. Bazen de gerçekten çok orijinal şeyler buluyorum alıyorum düşünmeden.", K20: "Eskiden belki iki haftada bir gibi olabiliyordu şimdi iki ayda bir gibi daha çok. Bilinçli olarak aralıkları uzatmaya çalışıyorum. Zamanla, yaşla birlikte belki değiştirmeye çalışıyorum kendimi."

Katılımcılara yöneltilen "Genellikle alışveriş yapma dönemlerinizi belirtiniz" ifadesine; 12 katılımcı "Her zaman", 3 katılımcı "İndirim dönemlerinde", 2 katılımcı "Sezon sonu ve indirim dönemlerinde", 5 katılımcı "Her an ve indirim dönemlerinde", 2 katılımcı ise "İhtiyaç duyulduğu zaman" şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bu ifade için verilen bazı yanıtlar aşağıda yer almaktadır:

K13: "Kongre dönmlerinde her sunum da mutlaka alıyorum, her an alırım yani. Hala bayram alışverişi yaparım mesela. İndirim günlerini sevmem. Genelde kalmıyor istediğim şeyler.", K15: "İndirimle ilgili sevdiğim mağazalardan mesaj geldiğinde onu göz ardı etmiyorum. Kozmetik ve ayakkabıda indirimde dikkat ediyorum bu yerlerde. Normalde almayacaksanız alıyorsunuz ya da bir tane yerine iki tane alınabiliyor çok da ekonomik olmuyor aslında.", K16: "Her an alışveriş yapabiliyorum ama kasım ayında çok daha fazla bir orana çıkabiliyor ya da indirim dönemlerinde çok daha.", K17: "İhtiyaç olunca yaparım. Kazaklarım tüylenmişse ya da bedeni uymuyorsa mesela bu benim için ihtiyaçtır. O zaman yaparım genelde.", K20: "İndirimde ya da kampanyalarda bir motivasyon oluyor insanda. Özellikle öyle bir dönem beklemiyorum ama alışveriş yaptığım da oluyordur mutlaka. Materyali güzel olan, sevebileceğim bir şey olduğunda her an alışveriş yapabiliyorum.", K21: "Belli bir zamanım yok. Ataklar şeklinde olabiliyor. Ruh durumuma bağlı değişiyor. Her an olabilir o yüzden."

Katılımcılara yöneltilen "Bir ürünün başkalarına ifade ettiği anlam sizin için önemli midir? Niçin?" sorusuna 23 katılımcının bir ürünün başkasına ifade ettiği anlamı önemsemediği görülmüştür. Bir katılımcı (K15) ise özel anlar için bir ürünün başkalarına ifade edeceği anlamın önemli olabileceğini belirtmiştir. Verilen cevaplar, katılımcıların özenli olmak, temiz, fiziksel görünümüne uygun giyinmek, güzel bir görünüm sergilemek, kendini disipline etmek, hakkında dış çevreye bilgi vermek, ihtiyaç duyulan ürünü yalnızca kullanım amacı için almak ve bir ürünü alabilmeyi kendi kendine kanıtlamak gibi motive edici düşüncelerle o ürünü öncelikle kendileri için kullanmayı tercih ettiklerine işaret etmektedir. Kendilerini o ürünle mutlu ve iyi hissettiklerinde, estetik olarak hoş gördüklerini düşündüklerinde başkalarına da pozitif enerji yansıtacakları yönündeki inançları görülmüştür. Soruya verilen bazı yanıtlar aşağıda yer almaktadır:

K4: "Hiç önemli değil açıkçası. O kıyafeti seviyorsam, içinde mutluyum yeter. Bu benim iç yaşamımla, kendimle özdeşleştirdiğim, kendimi ifade biçimim gibi bir şey. O alan bana ait. Dışarıdan beğenilsin beğenilmesin ya da o marka onlar tarafından önemsensin önemsenmesin benim için çok bir anlamı yok yani."

K10: "Değil. Aynı fiyatta olan gösterişli ürünleri asla almıyorum. Mesela BMW ya da Mercedes almam kullanım amacı taşımadır o aracın sonuç olarak diye düşünüyorum."

K15: "Ben mesela, özel bir gün için, düğün, kutlama gibi yerler için topuklu tercih ederim daha zarif gösteriyor. Hoş görünmek benim için önemli olabilir bu durumlarda."

K18: "Önemli değil. O benim statü göstergem olarak 2.planda kalır. Bazen her şeyi kontrollü gidiyorsun. Sonra kaç yaşındasın, dişinle tırnağınla buralara kadar geldin. Yani alırken ekonomiyi düşünmeden, o refahta olmalıyım diyorum bazen, anlık bir şey bu. İnsan olarak kendime ara ara hissettirmek ihtiyacım oluyor. Ruh sağlığımı korumak için arada yaptığım bir şey. Bunun için önemli. Kendime kendi durumumu hatırlatmak amacım."

K19: "Kimin ne düşüneceğini çok düşünmüyorum aslında. Bazen sizin düşündüğünüzle karşıdakinin gördüğü şey farklı olabiliyor. Giydiğin bir şeyi, sen bir şey düşünerek giyiyorsun ama karşıdaki başka bir şeye benzetebiliyor."

K20: "Kendim için, derli toplu olmak için. Havaya girmek için belki kendi kendime kalınca da kendimi disipline etmek için özenli olurum. Evde de olsam uyumsuz şeyler giymem mesela."

Katılımcılara yöneltilen "**Sizi yansıtan ürünleri kullanmanız önemli midir? Niçin?**" sorusuna katılımcıların verdiği bazı yanıtlar aşağıda bulunmaktadır. 21 katılımcının kendi tarzlarını yansıtmayı önemsedikleri ve bunun dışına çıkmayı tercih etmedikleri görülmüştür. 1 katılımcı tarzında değişiklikler olabildiği için kendisini yansıtan ürünleri kullanmadığını; 2 katılımcı ise nadiren de olsa özel durumlar için farklı tarzları da deneyimlediklerini belirtmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda katılımcıların iç dünyalarını, enerjilerini, modernizm anlayışını giyim tercihleri ile dışarıya yansıdığını düşündükleri gözlemlenmiştir.

K3: "Kendi tarzımın dışına neredeyse hiç çıkmıyorum. Beğendiğim ve taşıyabileceğim şeyleri alıyorum. Eğitimli bir cumhuriyet kadını olarak modernizmi tercih ediyorum. Bir tıp doktoru olarak cumhuriyet kadınının modernliğini yansıtmak istiyorum. Bir hekimin toplumdaki diğer kadınlardan bir adım daha önde olmasını, bir farkının olması gerektiğini düşünüyorum. Bu benim önemsedğim bir şey. Mesleğimiz nedeniyle toplumsal bir örnek oluşturmak gerekiyor. İşe giderken de diğer çalışanlardan daha farklı olmalıyım."

K4: "Rahatlığımı düşkün, spor tarzı çok seviyorum ama eskiden çok daha spordum. Artık spor klasiğe dönme çabası içindeyim. Çok spor olmak biraz şey oldu belki mesleğimle, konumla birlikte, yaş itibarıyla daha küçük gösteriyorsun, karşıdaki insanda uyandırdığın saygı bir tık daha düşüyor gibi. Üstümdeki klasik olsa da ayağımdaki spor ayakkabı değişmiyor. Çünkü o daha çok ben ben gibi. Basketbol spor ayakkabısı aslında kendimi ifade biçimim; hani ben hareketliyim, istediğim zaman hızlı biçimde her şeyi halledebilirim ya da o kendimce benim için bir özgüven."

K7: "İçinizdekini yansıtıyorsunuz herhâlde. Kendiniz gibi bir şeyler kullanmaya çalışıyorsunuz."

K11: "Bu benim tarzım dediğim bir tarzım var. Elbise ve elbise gibi duran üst alt şeyleri severim, yansıtırım kendimi. Arada bir şey çok moda olduysa ve bana yakışacağını düşünürsem deneyebiliyorum."

K19: "Kendimi yansıtan şeyleri kullanıyorum. Farklılıklar denerim yakıştığı sürece. Bir ceket almıştım mesela, onu kombinledim ve kullandıkça birbirimize benzedik gibi. Enerjimi yansıttı dışarıya diyebilirim."

K20: "Genelde evet belli bir çizgim oluyor. Artık modadan çok materyali beni etkiliyor bunu uygulamaya yansıtmaya çalışıyorum."

Katılımcılara yöneltilen "**Satın aldığınız ürünün başkalarına nasıl görünmek istediğinizle ilgisi var mı?**" sorusuna 10 katılımcı (K3, K4, K7, K10, K12, K13, K14, K15, K16, K18) satın alınan ürünlerin başkalarına görünmek istenen durumla ilgili olmadığını; 4 katılımcı (K5, K6, K11, K21) satın alınan ürünlerin başkalarına görünmek istenen durumla ilgili olduğunu, diğer 10 katılımcı (K1, K2, K7, K9, K17, K19, K20, K22, K23, K24) ise öncelikle kendilerine sonra başkalarına görünmek istedikleri durumla ilgili olduğunu belirtmiştir. Verilen yanıtların katılımcıların sık ve güzel görünmek, beğenilmek, konforlu olmak, iyi hissetmek için öncelikle kendileri için özenli olmaları gerektiğini düşündükleri, daha sonra bunun doğal yansıması olarak da çevrelerine güzel bir görünüm sergileyecekleri yönünde inançlarına işaret etmektedir. Bu soruya verilen bazı yanıtlar aşağıda bulunmaktadır:

K2: "İçinde kendimi rahat hissetmem, konforlu olmam önemli. Eğer rahatsam dışarıya da onu yansıtacağımı düşünüyorum."

K5: "Tabii hem mesleğim hem konumum itibarıyla sık ve özenli giyinmeye dikkat ediyorum."

K9: "40 yaş bende farkındalığın arttığı bir dönem oldu. Dönüm noktasıdır. Dışarı bizim aynamız olmuyor mu, bu ikisi birbirine girmiş bir şey. Aynaya bakınca kendimi genç ve güzel hissetmek, dışarıya da bu enerjiyi verip geri dönüş almak. Aslında temelde kendimin farkındalığının artmış olması. Hala gencim, hala zamanım var, hala güzelim psikolojisinin etkisiyle aslında daha güzel görünmek için hepsi. Bunun temelinde dışarıya mı iyi görünmek aynada mı iyi görünmek var tam bilemiyorum."

K11: "Sonuç olarak sık görünmek buradaki amaç. Sık görüldüğün zaman kendini de iyi hissediyorsun. Girdiğin ortamda da hoş görünmek, insanların bir dönüp bakması hoş bir şey onu da önemsemiyorum desem yalan olur."

K14: "Önceden bunun için daha fazla alışveriş yapıyordum. Şimdi "bunu neden aldım" dediğim markalardan eşyalarımı karşılaştınca şaşırıyorum kendime. Artık önemsemiyorum."

K20: "Bir miktar etkisi olabilir. Derli toplu olmak önemli. Çok dağınık olmamaya özen göstermişimdir hep. Mesela asansörde küpe takmadığımı fark edeyim geri dönerim eve. O gün de öyle geçsin demem."

K21: "İlgisi var. Bence herkes başkaları için giyiniyor hatta kadınlar kadınlar için giyiniyor diyebilirim."

K24: "Birinci sırada ben varım. Kendi konforum önemli. İkinci sırada onlar olabilir belki."

Katılımcılara yöneltilen **"Farklı bir tarzınızın olduğunu göstermeyi ister misiniz? Neden?"** sorusu ile elde edilen veriler katılımcıların konuya yaklaşımında farklılıklar olduğunu göstermektedir. 10 katılımcı (K5, K13, K15, K16, K17, K18, K20, K21, K22, K23) tarzının farklı olduğunu düşünmediğini bu nedenle yansıtmadığını belirtmiştir. 3 katılımcı (K1, K2, K3) tarzını özellikle göstermek için çaba harcamadığını, diğer 11 katılımcı (K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K14, K19, K24) ise tarzlarını göstermekten memnuniyet duyduklarını belirtmiştir. Katılımcıların tarzlarını kendilerini ifade etmenin bir şekli olarak gördükleri; tarzın sadece dış görünüş olarak değil, kişinin değerlerini, çevresini, tüketim alışkanlığının devamlılığını (örneğin benzer tarzda ısrar) yansıttığı söylenebilir. Tarzın birer kimlik göstergesi olduğu düşünülmekte olup gündelik yaşam pratikleriyle uyumlu konforlu ve pratikliği ön planda olan ürün tercihlerinin yapıldığı görülmüştür. Soruya verilen bazı yanıtlar ise aşağıda yer almaktadır:

K1: "Kendi tarzım var. Giyinme tarzım, elbiselerim, belki etek boyu, topuk boyum mesela biraz önemli olabilir. Hastane ortamında hekimler arasında çok sık görülen şeyler değil. Dolayısıyla hastanede bu tarzla birlikte göze batıyorum ama bu benim öğrenciliğimden beri böyle. Ben öğrenciyken de intörnken de nöbetlerde stilettoyla gezerdim. Onun için genelden farklı bir tarzım var. Bu zaten oturmuş bir tarz ama, onu sergilemek için yapmıyorum."

K2: "Yok hayır. Özellikle böyle bağıra çağıra hareket yapanları da hiç sevmem. Normal akışta bir fark, fark edilirse o güzel olur ama bunu çok göstermeye çalışmak çirkin durur diye düşünürüm. Hiç de çalışmam."

K4: "Eskiden çok hatırlamıyorum, şimdi değişti bu ama kumaş pantolon altına spor ayakkabılar çok tercih edilmezdi. Ben o zaman da hoşuma gittiği için kullanırdım. Başkaları yapmıyor diye beni rahatsız etmezdi bu durum. Şimdi de öyleyim, etrafa da mesaj verdiğimi düşünüyorum."

K13: "Kaliteli ve sade olmak isteğim. Ucuz bir şeyin çok kaliteli olduğunu düşünen biri değilim. Sade giyinen biriğim beyaz siyah. Beyazda kumaş kalitesi kendini çok belli eder. Onlar da genelde pahalı markalarda daha güzel oluyor. Ama tabii pahalı kişiye göre çok farklı bir şey. Bana göre pahalı size göre çok ucuz olabilir."

K19: "Hayal gücüm çok geniş. Farklı bir tarzım olabilir o yüzden. Bunu nasıl anlıyorum, bazen kızlarıma sorduğumda humm deyip geçiyorlar ama bir süre sonra çok severek giydiğim için o bana oturuyor gibi sanki."

K20: "Farklı bir tarzım olduğunu düşünmüyorum pek. Vücut tipine, enerjine göre taşımak da önemli onları. Ona dikkat ediyorum aslında."

K23: "Tarz değişikliğim pek olmuyor. Klasik zamansız şeyler kullanmaya çalışıyorum genelde. Dikkat çekiyor mu emin değilim. Fonksiyonellik önemli benim için, rahat olmak, kumaşın yıkanabilirliği, ütü kolaylığı gibi."

Katılımcılara yöneltilen **"Pahalı ürünler satın aldığınız zaman bu durum çevrenizdekilere mesaj verir mi? Nasıl?"** sorusuna 22 katılımcı "verir", 2 katılımcı (K16 ve K18) ise "vermez" görüşünü belirtmiştir.

Katılımcıların, çoğunlukla “alım gücünde” ve “zevklerinde” değişiklik olduğu mesajını vermiş olabileceklerini düşündükleri görülmüştür. Karşı tarafın aldığı mesajda ise çevredekilerin bakış açısının, dikkatinin ve ortamın etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu soruya verilen bazı yanıtlar aşağıda yer almaktadır:

K1: “Olabilir böyle bir şey. Birinde güzel bir saat gördüğünüzde bu adam bu işten anlıyor, saat zevki var, lüksü seviyor gibi düşünülebilir. Çok aşkla aldığımız bir şey olabilir mesela ama bu onun gösterişini yapma amaçlı olmayabilir. Çok beğenildiği için de alınabilir. Bence niyetle alakalı bu. Karşı tarafa sağlam mesaj verir; ne biliyim Rolex marka saatle gezen bir adama ben şöyle bir döner bakarım ne zevkli adammış ya da kadınmış diye. Bunun gibi.”

K6: “O hayırdır, buna çok para vermişsin derler hemen. Tarzımın içinde oluyor ama bunu özellikle dikkat çekmek için yapmıyorum”

K8: “İletir tabii. Statüsünün, bakış açısının farklı olduğunu. Özen gösterdiğini, maaş olarak da farklılık olduğunu gösterebilir.”

K11: “Verir tabi. Bence bizim camiada vaow bunun aldığı para arttı mesajı veriyordur muhtemelen. Belli bir düzeyde giderken daha yüksek bir şey giydiğinde insanlara direkt artık alabiliyor onu mesajı gidiyor bence.”

K15: “Olabilir, mesaj verebilir ama karşıdaki insanın dikkatiyle alakalı bu. Çünkü bazı kişiler size baktığında çantadaki marka, kolunuzdaki saat dikkatini çeker. Bazıları marka odaklıdır eğer öyle bir ortama girdiysem öyle bir anlam ifade eder. Ama benim için rahat olmam, iyi görünmem önemli, marka değerini karşıdakine iletmek 1.derecede önemli değil.”

K16: “Tarzımın sıradan olduğunu düşündüğüm için benim hakkımda etrafa farklı bir mesaj verdiğini düşünmüyorum.”

K17: “Çevredeki kişiye göre değişir bu. Hastane ortamında bir anlamı yok ama başka yerlerde farklı olabilir. Ben mesela Chanel marka bir çantayla birini görsem vayy derim yani bir dönüp bakıp. Böyle denebilir ya da bu kızın parası var da almış diyebilirler.”

K20: “Aldığım şeylerde kumaş kalitesi dikkat çeker genelde. Kaliteli giyindiğime dair mesajlar verebilir.”

Katılımcılara yöneltilen “Çevrenizdeki kişiler sizin güzellik anlayışınıza ve zevkinize sahip olmayı isterler mi? Bunu nasıl anlıyorsunuz?” sorusu için katılımcılardan 22’si zevklerine ve tarzlarına dair olumlu geribildirimler aldıklarını; bunu ise genellikle iltifat almalarından ve kullandıkları ürünlerin markası veya temin edildiği yerin sorulması gibi geribildirimlerle anladıklarını belirtmiştir. Bir katılımcı (K16) bu konuda hiç geri dönüt almadığını, bir diğer katılımcı (K7) ise kıyafetlerine bakıldığını fark ettiğini; ancak olumlu şeyler düşünülmediği fikrinde olduğunu belirtmiştir. Bu durum ise güzellik anlayışı ve beğenilerin dış çevrede çeşitli şekillerde algılanabileceğini ve her zaman pozitif geri dönüşlerle karşılaşamayabileceğini göstermektedir. Bu soruya verilen bazı yanıtlar aşağıda yer almaktadır:

K1: “Beraber çalıştığım arkadaşlarım, hastalar, yakınları, hemşire arkadaşlar. Genelde şöyle hoşlarına gidiyor; “a hocam bugün ne giydiniz” diye bakıyoruz diyorlar bana. “Bu sabah acaba hoca ne giydi?” diye bakıyoruz diyorlar ya da işe gittiğimde hasta yakınları “hocam siz böyle giyiniyorsunuz bizim de içimiz açılıyor” diyor. Bunlar gibi tatlı tatlı şeyler duyabiliyorum.”, K3: “Bazı kıyafetlerde boyun uzun olduğu için daha güzel taşıyorsun diyorlar. Taşıma şeklim boyum nedeniyle farklı düşündürebiliyor.”, K7: “Ne giymiş diye bakıyorlar genelde. İyi şeyler düşündüklerini pek zannetmiyorum ama.”, K16: “Ben daha çok başkalarının tarzını görüp giyiniyor olabilirim. Başkaları benden esinlenmiyordur. Çünkü hiç geri dönüt almadım, çok güzel giyiniyorsun gibi, bunu nereden aldın gibi, hiç olmadı.”, K22: “Şöyle anlıyorum. Çalışanlarımın üzerinde görebiliyorum. Takı konusunda mesela ilham oluyor olabilirim.”

Katılımcılara yöneltilen “Size ait olan lüks bir ürünün yüksek fiyatlı olduğunun başkaları tarafından bilinmesi önemli midir? Neden?” sorusu için bir katılımcı dışındaki diğer tüm katılımcıların “önemli değildir” görüşünde birleştikleri görülmüştür. “K9” kodlu katılımcı ise bu soruya “Çok yüksek, çok uç şeyler almıyorum. Kullandığım markalar da orta düzeyde bence. O yüzden tahmin edilebilir.” şeklinde yorumda bulunmuştur. Katılımcıların belirli bir mesleki kimliğe sahip, benzer düzeyde geliri olanların bir ürünün ortalama fiyatı ve özellikleri hakkında fikir sahibi olma ihtimalinin yüksekliği nedeniyle ayrıca bir gösteriş çabasına girilmesini doğru bulmadıkları görülmüştür. Diğer bazı katılımcıların bu soruya verdiği yanıtlar aşağıda yer almaktadır:

K1: "Bence bilen biliyordur zaten. Reklam etmek amaçlı alanlar da vardır muhtemelen. Zaten o ürünün kaliteli olduğunu bilmek, görmek isteyen anlar diye düşünüyorum. Kocaman marka ismiyle gezmek komik geliyor bana. Neyi ima etmeye çalışıyorsun, çok mu paran var bunu mu anlatmaya çalışıyorsun. Biraz görgüsüzlük gibi geliyor bana, manasız."

K2: "Bir şeyin güzel olması için yüksek fiyatlı olmasına da gerek yok. Onu üzerinde taşımak önemli. O yüzden yine kişiyle ilgili, kalite ya da fiyattan çok kişinin duruşuyla ilgilidir diye düşünüyorum."

K3: "Bilmeseler daha iyi olur diye düşünüyorum. Alabilen var alamayan var ben biraz da onu düşünüyorum açıkçası. Meslektaşlarımla ortalama aynı kazançlarımız. Ama diğer çalışma arkadaşlarıyla, çevremde aynı seviyede kazanç durumu olmayan biriyle, ben iki tane alabilirken o bir tane alabildiğinde ben rahatsız olurum. Mümkünse logosuz olması daha rahat ettirir beni. İlle de çantamda kocaman bir marka yazsın gibi bir derdim yok yani."

K7: "Hiç önemli değil. Söylememeye çalışırım. Gösterişçi biri değilim gerek yok göstermeye. Karşıdaki alamayabilir, beni eleştirebilir bunlardan kaçınabilirim."

K8: "Açıkçası çok da bilinmesini istemem. Bazen fiyatını düşürerek söylediğim de olur. Olduğun çevreye göre farklılık gösterir bu. Aynı statüde olanlara aynı şekilde söylenebilir. Alttakilere ise göze batmamak için ya da kötü düşünsünler istemem bilinmese daha iyi. Hava atmak gibi olsun istemem."

K10: "Çok rahatsız edici bir şey, maddi durum insanların kıymetini belirlediği bir şey değildir. Mesela bir hocamız aşırı mütevazı bir odayı alt kademinde bir hocayla paylaşırdı. Herkes çayını kahvesini alır giderdi. Kimi hocalar da son moda şeylerle odayı döşerlerdi. Altın varaklı eşyalarla falan. Çok itici duruyordu. İnsanlar kalitesini satın aldıkları şeylerle belirtmemeli bence. Saygınlığın parayla kazanılabileceğini düşünmüyorum."

K11: "Yok onu ben ayıp bir şey gibi görüyorum. Görmemişlik gibi hoş bir davranış değil."

K13: "Asla önemli değil. Şuna inanıyorum. Keşke o duruma gelebilsem. Gerçek zenginlerin tam tersine markalı hiçbir şey giymediklerini, hiçbir amblem taşınmadıklarını düşünüyorum. O kişinin görünüşündeki farkı belli oluyor. Büyük logolu bir tişört ben giymem, kocaman yazılı şeyleri mesela bu benim tarzım değil, sevmiyorum bunu. Bunu yapanların da kaliteli durduğunu düşünmüyorum. Gözükmemesinin daha kaliteli olduğunu düşündüğüm için."

K18: "Rahatsız olurum ondan. Başkası için almıyorum ben onu, çiğlik gibi geliyor o bana biraz. Dikkat çeksin istemem. Saklamak için çaba harcamam ama görünsün de istemem. Başkalrı alamayabilir ya da benden daha iyisini alıyor olabilir diye düşünebilirim. Aynı amaçla almamış olabiliriz o çantayı mesela. O topa girmek istemem o yüzden."

K22: "Fiyatının bilinmesi ayıp bir şey bence, gizleyeceğim ürünü almam ama markanın bas bas bağırmasını da sevmem. Yazısı çok büyükse almam mesela."

K24: "Diş hekimi arkadaşlarım aynı şeylere ulaşabildikleri için farklı şeyler düşünmeyebilir ama yardımcı personel arkadaşlarımız için belki bir imrenme olabilir. Mesela kliniğe kargo geliyor, o zaman gelip bakıyorlar. Benim sevdiğim bir durum değil."

Katılımcılara yöneltilen "Lüks bir ürünle görünmek, insanlar tarafından kabul edilme ihtimalinizi artırır mı? Neden?" sorusu için 14 katılımcı "evet, artırır" görüşünde birleşmiştir. Bu katılımcılardan altısının "Nasreddin Hoca hikayesi gibi ye kürküm ye" fikrinde de ortak görüş paylaştıkları görülmüştür. 4 katılımcı (K2, K11, K13, K16) "ortama göre değişir", 5 katılımcı (K3, K5, K6, K10, K20) "hayır, etkilemez", 1 katılımcı (K15) ise "yaşa göre değişir" şeklinde görüş bildirmiştir. Bu soruya verilen bazı yanıtlar aşağıda yer almaktadır:

K1: "Kaliteli bir toplulukta olabilir diye düşünüyorum. Ne giydiğiniz değil nasıl konuştuğunuz nasıl oturup kalktığınız önemli. Ama bir grup için evet kabul gören bir şey bu gerçekten."

K2: "Yok şöyle olabilir. Ortamına göre artı 1 puanla başlarsınız. Sonrasında davranışlarınız ve devamındaki yaptıklarınızla tamamen bunu negatife çevirebilirsiniz. Belki bir 1-0 önde giriş yaptırır yoksa ne gelişmeyi ne sonucu etkilemez bence."

K9: "Devir ye kürküm ye devri. Ama karakter olarak farklıyım. Daha çok kendim olmayı seçiyorum. Etrafı hiç umursamıyor değilim, toplumda kabul görmek güzel bir şey. Bunu yakalamak için bir standart yakalamamız lazım, kendi standartlarımız ve sağlığım için belirledim bunu da ben."

K11: "Bu da hangi ortamda olduğuma göre değişir bence. Şimdi çalıştığım ortama göre düşünürsem evet ama daha önceki ortam için hayır."

K12: “Artıyor tabi. Eğitim düzeyim bana göre çok yüksek. Ama ye kürküm ye tabii durum. En azından ben düzeyinde bazı insanlarla bir arada olduğumda bir bakıyorum üstüne başına, onun orada ne işi olduğunu görünümünden anlıyorum mesela.”

K13: “Arttırmaması gerekiyor ama günümüz koşullarında gerekli diye düşünüyorum. İnkâr etsek bile var böyle bir şey. Katıldığım kişilere göre değişiyor durum.”

K15: “Yaşa göre değişebilir bence. Gençlik döneminde mesela o dönemde bence çok ön plana çıkıyor. Belki bizim zamanımızda da öyleydi. 30lu 40lu yaşları geçtikten sonra nötr geliyor önemini yitiriyor bence.”

K17: “Arttırır bence. İlk intiba önemli. Daha iyi yaklaşılabılır. Daha çok seni tanımayan insanlarla ilgili. Bir ortama girdiğinde ilk tanıştığında önce görünüşüne kıyafetine bakılıyor mesela. Sonra konuşunca senden hoşlanmayabilir ve görünüm anlamsız kalabilir.”

K18: “Arttırdığını fark ettiğim için alıyorum sanırım artık. Evet arttırır. O sosyal çevreye kabule giriş gibi oluyor. Onaylanmayı sana hissettiriyorlar. O da para harcar böyle şeylere gibi. Nasreddin hoca hikayesi gibi artık. Temiz özenli olmak önceden yeterliyken artık fark ediyorum ki erkeklerde böyle olmayabilir ama kadınlarda o muhabbeti edebilmek için alınan bazı ürünler olabiliyor maalesef. Sırf markayı ya da mağazayı konuşabilmek için alabiliyorsun. Hiçbir şey almamışsan o sohbetin dışında kalabiliyorsun.”

K19: “Ya, ye kürküm ye dünyası. Ben buna bakmıyorum ama insanlar bakabilir. Etkiler sanırım.”

K21: “İnsanlar dış görünüşe önem veriyor. Nasreddin Hocanın dediği gibi “ye kürküm ye” hesabı. Mutlaka bizim toplumumuzda da var. Bunu içselleştirmesem de hissetmesem de var”

K22: “Arttırır. Şöyle bir örnek verebilirim: Çocuklarım özel bir okuldan mezunlar. Okulun veli portföyünün üzerinden lüks akıyor diyebilirim. Bir gün bir veli bana seni bir alışverişe çıkaralım demişti. Onlar kadar çok marka giymediğim ya da yüzüğümün taşının büyüklüğü yetersiz görüldüğü için yadırganmışım. O klas ve o sınıf insanlar hep en pahalı şeyleri kullanan ve sürekli değiştiren insanlardı. Yani, bununla göz önünde olmayı isteyen çok insan var o yüzden arttırdığını düşünüyorum.”

K23: “Muhtemelen arttırır. Devir ye kürküm ye devri sonuçta artık.”

Katılımcılara yöneltilen “**Bir gruba dahil olabilmek için lüks bir mal/hizmetin satın alınması gerekli midir? Niçin?**” sorusu için 13 katılımcı “Gerekmez”, 7 katılımcı (K7, K9, K11, K12, K15, K16, K22) “Duruma göre gerekebilir”, 4 katılımcı (K1, K4, K10, K13) “Gerekir” görüşlerini iletmıştır. Bir gruba dahil olabilmek için kişinin kendi benliğinin, yaşam tarzının, yetiştirilme şekli, eğitimi, duruşu, deneyim sonucunda hissiyatı, görünümüne gösterdiği özen ve kendine yakıştırmasının lüks bir ürün satın alınmasından daha önemli olarak görüldüğü anlaşılmıştır. Bu soruya verilen bazı yanıtlar aşağıda bulunmaktadır:

K1: “Kabul gören bir şey bu gerçekten. İnsanların belli yerlere gitme nedenleri onu alıp, oradaki onu alma kapasitesine sahip insanlarla tanışabilmek belki de. Onlarla bir iletişim kurabilme, sosyelleşme var. Ama bana hiçbir şey ifade etmiyor doğruyu söylemek gerekirse. Böyle yetiştirildik belki de. Çıkartma sen de olanı, fazla gösterme karşıdaki üzülmeyin ya da alamıyorsa o özenmesin gibi. Hep öyledir ya. Bundan kaynaklı refleks de olabilir.”

K2: “Asla gerekmez. Çok ucuzdur ama çok güzel giyer ve yakıştıdır ya kendine en pahalı şeyi de giyseniz öyle durmaz. O yüzden tamamen kişiyle alakalı bence.”

K4: “Daha salaş giyinmiş insan arasında fark var bence. Etki ediyor diye düşünüyorum.”

K7: “Duruma, ortama göre yapmak zorunda kalabiliyoruz bunu. O standartı sağlamadığınızda yadırganabiliyorsunuz. İş ve özel hayatta kıyafetlerimiz aynı değildir mesela.”

K15: “Değil, hayır. Eğer özenliyseniz kendinize yakıştırıyorsanız hoş görünürsünüz zaten. Girdiğiniz ortamlara göre de değişebilir. Hastanede değil belki ama başka ortamlarda bunlarla haşır neşir olanlar dikkat ediyor olabilir.”

K16: “Gösterişli bir şey olmasa da kaliteli giyinmek bazı ortamlar için gerekli olabilir diye düşünüyorum.”

K18: “Değil. O zaten o anda oradakilere “sende de vardı” dedirtecek kadar olsun yeterli. Daha sonrasını sürdürmeye gerek yok bence.”

K19: “Satın almak gerekmez bence. Hiç benlik bir olay değil. Kendi tarzım yeter. Kendi benliğimle kabul edilmek isterim. O düşünceyle kendimi aşağılarım gibi gelir.”

K20: "Gerekmez. Sağlıklı olmak daha önemli. Çok pahalı şeyler almak değil amacım."

K22: "Sadece öyle davrandığınız için sizi alan gruplar da var; kendi kültürü ve adabıyla gayet güzel kendini ifade edenleri kabul eden ortamlar da var."

Katılımcılara yöneltilen **"Herhangi bir mal/hizmet ya da markanın sağlayacağı statü sizin için önemli midir? Neden?"** sorusu için 21 katılımcının "Önemsiz" fikrinde birleştikleri görülmüştür. "K11" kodlu katılımcı "Girdiğiniz yer, olduğunuz ortam ve insanlara göre evet ayarını denk getirmek lazım diye düşünüyorum.", "K18" kodlu katılımcı "Statü sağlıyor kesinlikle. Ama bunun benim için önemi yok. Daha kolay para kazansaydım ya da daha fazla param olsaydı o statüye sahip olmaktan değil de öyle bir ürüne bana verdiği hazdan dolayı sahip olmak isterdim.", "K19" kodlu katılımcı "Türkiye'de bence öyle durumlar olabiliyor. Avrupa'da falan olmuyor ama burada gerekebilir." şeklinde görüş bildirmiştir. Bu soru için verilen diğer bazı yanıtlar aşağıda bulunmaktadır:

K2: "Bir ürünle bir kumaş parçasıyla statü sağlandığını kesinlikle düşünmüyorum. Bu yüzden hiçbir önemi yok.", K3: "Benim için hiç anlamı yok bunun. Bir çantayı bana statü sağlayacak diye masamın üstüne koymam ama öyle yapanlar da var biliyorum.", K6: "Değil hiç değil. Önemli olan taşıyabilmek, altını doldurmak.", K9: "Statü sağladığımı düşünmüyorum. Bir standart olmalı, kalite olmalı daha fazlasına gerek yok ama.", K14: "Şu an değil. 20'li yaşlarda evet öyleydi", K15: "Değil. Son zamanlarda çok uzun zamandır kullandığım arabayı değiştirmek için bakmaya başladım gibi. Bu statüyle alakalı gibi hissediyorum. Bunu o alıyorsa ben de alabilirim rahatlıkla gibi dediğimi düşünüyorum."

Katılımcılara yöneltilen **"Herhangi bir mal/hizmet ya da markanın sağladığı statü için satın alır mısınız? Neden?"** sorusu için 22 katılımcı "Satın almam" görüşünde birleşmiştir. 2 katılımcı (K16 ve K19) ise özel durumlar için yerine göre alınabileceğini belirtmiştir. Katılımcıların bir ürün ya da markayla statü elde etmeye çalışma durumundan rahatsız oldukları, yalnızca ya da devamlı olarak lüks marka ve ürünle görünen kişilerin kendileri yerine o marka ya da ürün aracılığıyla iletişim kurma gayretinde oldukları yönünde ön yargılı oldukları ifadeler anlaşılmıştır. Bu şekilde elde edilecek statünün özsaygıya aykırı bir durum olarak algılandığı görülmüştür. Bu soru için verilen bazı yanıtlar aşağıda bulunmaktadır:

K3: "Aldığım ürünün kalitesi önemli. O bana prestij taşıyan diye kullanmıyorum onu. Uzun süre kullanmak, benim için kalite budur. Yıllar önce aldığım bir deri trençkotu hala ilk günkü gibi kullanabiliyorum ve bu beni mutlu ediyor. Bunun dışında benim için bir anlamı yok satın almam.", K12: "Eskiden olsaydı belki olabilirdi. Hep diplomamla bir yerlere girdim zaten. Şu an almam", K13: "Yapabilirim ben bunu. Eğer bir ortamda dikkat çekmek istiyorsam yapabilirim. Biri bir marka ya da ürün için beni ikna edemez, yaptıramaz kimse ama eğer kendim istiyorsam yapabilirim.", K15: "Eğer param olursa iyi bir araba alırım. Sadece bunun için böyle düşünüyorum. Hasta profiline bakıyorum gece gündüz çalıştıklarını düşünmüyorum ama arabalar inanılmaz. Burada statü hissi devreye girebilir.", K16: "Özel bir gün olur, önemli bir yere katılmam gerekebilir, belki o zaman düşünebilirim.", K18: "Bana bir şey hissettirmiyorsa sadece statü için almam. Ekonomik olarak kaygılar, çocuğumla ilgili sorumluluklar da etkili bunda. Birikim yapma şansım yokken daha kolay harcıyordum sanırım. Nasılsa bir şey olmayacak bu paradan diyardım. Şimdi öyle düşünmüyorum.", K19: "Yerine göre davranabilirim. Bazen almak gerekebilir.", K24: "Üzerinde marka yazan şeyler hiç almam, hoşuma gitmez. Hatta bunu kullanan insanlar ben de negatif etki oluşturur. Kendisinin söyleyecek bir şeyi yokmuş da markası onun adına konuşuyormuş gibi hissederim. Güzel, temiz şekilde giyinerek sağlamaya çalışırım ben."

Katılımcılara yöneltilen **"Herhangi bir mal/hizmet ya da markanın statü sağlama durumunda daha fazla ödemeyi düşünür müsünüz? Neden?"** sorusu için 19 katılımcı "Düşünmem" görüşünde birleşmiştir. Bir ürünle statü sağlama düşüncesinin çoğunlukla reddedildiği; o şekilde elde edilen bir statünün yapay olduğu, kendilerini bu şekilde bir statü sağlama çabası içinde iyi hissetmeyeceklerini düşündükleri görülmüştür. Diğer 5 katılımcı (K8, K13, K15, K16, K19) ise özel durumlar (özel gün, yemek, resepsiyon gibi) için daha fazla ödeme yapmayı düşünebileceğini belirtmiştir. Bu soru için verilen bazı yanıtlar aşağıda bulunmaktadır:

K1: "O statünün yapay olduğunu düşünüyorum. O statüyü getiren seni o statüden de indirir de zaten. Bir topluluğun içine girmek bir sosyeteye dahil olmak gibi bir statü sağlama benim özsaygıma aykırı nahoş bir şey aslında. Kişiliğime saldırı gibi gelir bana."

K2: "Yapmam diye düşünüyorum. Kendimi kötü, daha aşağıda hissederim sonunda. Oraya girebilmek için ek para verdim falan diye kendimi salak yerine konmuş gibi hissederdim."

K7: "Daha mütevazı yaşadığımı düşünüyorum, zorunda kalmadığım, sosyal şeylerin dikte ettiği durumlar dışında yapmamaya çalışırım."

K10: “Daha fazla ödemeyi düşünmem. Sağlık bakımından düşünürüm sadece. Mesela iki termos var ortada. Stanley gerçekten çok sağlam ömürlük ben biliyorum ki onu 10 sene kullanacağım. Sırf üzerinde marka yazıyor diye değil, onu kapatarak da kullanırım. Bunun için alabilirim.”

K11: “Çok sevdiysem ancak olabilir. Sadece statü sağlayacak diye ürün almam. Mesela hep bir Christian Louboutin ayakkabım olsun istiyorum. Bir yerde gördüm, çok beğendim gözden çıkardım o parayı da ama ayağıma olmadı. Mesela onu Ceolarla yemeğe gittiğimde giyerim diye planlayarak düşünmüştüm.”

K12: “Şu an ekstra bir harcamam olmadığı için, ona göre de bir bütçe ayırabileceğim için ek ödeme yapabilirim belki. O statü sadece ürünle markayla olmaz ama. Bana statü sağlasın diye almam yani.”

K13: “Benim için çok anlamlı bir şey olduğunda yapabilirim bunu. Özel bir gece oluyor mesela, kıyafet kodu veriliyor. Siyah bir elbise zorunluluğu olduğunda beni aşan bir parayı gaza gelip verebilirim. Elbiseyi giyer, kendimi çok iyi hissederek alırım mesela. Ama onda marka yazmaz görünmez falan. Güzel gördüğüm şeyi almayı seviyorum sonuç olarak.”

K15: “Konuya göre değişiyor bunda fikrim. Bir konuda hiç fikrim yok ama almak zorundayım diyelim. İki opsiyon arasında pahalı olanı seçme eğilimim var. Sağlıkla ilgili ürünler, küçük ev aletleri gibi teknolojik ürünler de mesela. Bir tık pahalı olanı tercih ettiğimi fark ettim. Sanki daha iyi yapıldığını düşündürüyor bana.”

K18: “Deneyimlemek sanırım benim için önemli. Dokununca iyi hissetmiyorsam kolay kanmam. Ödemem sanırım.”

K19: “Eğer acelem yoksa indirim beklerim. Ama diyelim ki konsoloslukta bir resepsiyona gidilecek o zaman olabilir. Duruma göre değişebilir bu.”

5. Tartışma

Çalışmada tıp doktoru ve diş hekimi olan kadın tüketicilerin gösteriş amaçlı, statü ya da sembolik tüketime yönelik eğilimleri çerçevesinde tüketim davranışları incelenmiştir.

Katılımcılara demografik sorularla birlikte yöneltilen açık uçlu sorularla tüketim alışkanlıklarına yönelik fikirleri öncelikle tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda alışveriş yapma nedenleri sorulmuş ve çoğunlukla ihtiyaç için alışveriş yapıldığı anlaşılmıştır. İhtiyaç kavramının ise katılımcıların zihninde; elde olan ürünün tükenmesi, daha önce kullanılan ürünün beğenilmesi sonucunda o ürünün alternatif renklerinin alınması, özel günlere hazırlanmak amacıyla yapılan alışverişler, kullanılamayacak hale gelen ürünler olarak tanımlandığı görülmüştür. İhtiyaç dışında mutlu olmak, haz duymak, güzel, bakımlı ve temiz görünmek, süslenmek, enerji yükseltmek, değerli olmak, kendini iyi hissetmek, hediye almak gibi amaçlarla da alışveriş yaptıkları görülmüştür. Sarıtaş ve Haşioğlu (2015:54) çalışmalarında tüketicilerin, ihtiyaçların giderilmesinin ötesinde, onlara haz sunan ve tüketicileri mutlu eden bir kavram haline geldiğini belirtmektedir. Bu araştırmaya göre günümüzde hedonik olan ihtiyaçlar en ciddi satın alma nedenlerinden sayılmaktadır. Alışveriş yapma nedenlerine yönelik bulgularımızın bu çalışma ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Katılımcılara yöneltilen “Alışveriş yapma alışkanlıklarınız nelerdir?” sorusuna; katılımcıların çoğunluğu (15 katılımcı) “bazen planlayarak bazen de plansız şekilde” alışveriş yaptığını belirtmiş; bu katılımcıların çoğunlukla (9’u) tasarlayarak alışverişini tercih ettiklerini ancak karşılaşılan bir üründen etkilenecek de satın alma ihtimallerinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Diğer katılımcılar ise “genellikle planlayarak” ya da “plansız” olarak alışveriş yaptıklarını belirtmiştir. Katılımcılara alışveriş yapma sıklıkları sorulmuş ve genel olarak “sıklıkla” ifadesinin verildiği görülmüştür. Alışveriş yapma aralıklarının; ruh durumuna, indirim dönemlerine, kongre/etkinlik ya da özel günlere göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Tan ve Demir’in (2021:201) çalışmasında sosyal yaşamda gerçekleştirilen faaliyetlerin etkileşimli olması nedeniyle toplantı tarzı oluşturulan gruplarda, kadınların kendilerine güvenini ifade etme ve karşı tarafı önemsendiğini belirtmek için şık olmaya özen göstermekte olduğu ve şıklığın önemsendiği belirtilmektedir. Çalışmaya göre mevcut etkileşim toplantının verimli olmasını sağlarken, ayrıca bir ritüelin oluşumuna da sebep olmaktadır. Bu doğrultuda toplantı amaçlı birlikte bulunmanın bir ritüeli gibi, özenli olma ve şık giyinme durumu ile karşılaşılmaktadır. Araştırmada belirtilen “özenlilik ve şıklık” durumu, mevcut çalışmanın katılımcıları olan kadın hekimlerin kongre/etkinlik ya da özel günlere göre alışveriş dönemlerindeki değişkenliğin nedeni olarak gösterilebilir. Katılımcılara ayrıca genellikle alışveriş yapma dönemleri sorulmuş ve büyük bir kısmının “Her zaman” ifadesini verdiği görülmüştür. Daha sonra “indirim dönemleri, sezon sonu ve ihtiyaç duyulduğu zamanlarda” şeklinde görüşlere ulaşılmıştır.

Soru bazlı cevaplara bakıldığında;

Katılımcılara yöneltilen **“Bir ürünün başkalarına ifade ettiği anlam sizin için önemli midir?”** sorusu ile sembolik tüketime yönelik eğilimin incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların tamamına yakınının (23 katılımcı) bir ürünün başkasına ifade ettiği anlamı önemsemediği görülmüştür. Bu soruya verilen; K1: *Tarzımla hemen her gün bir iltifat alıyorum diyebilirim bu çok güzel bir şey tabi. Tatlı tatlı şeyler duyabiliyorum. Ama bu yeni bir şey değil benim için ben her zaman özen gösterirdim. Başkaları için değil kendim için yapıyorum bunu da.*, K18 ve K20 gibi ifadelerle katılımcıların ekonomik durumu, mesleki konumları vd doğrultusunda tüketime yöneldiği gözlemlenmiştir. Tüketim alışkanlığı bireysel gelir ve sahip olunan total aile gelirinin yeterli seviyeye ulaşması ya da toplum içindeki konum bakımından “o ürünlere” sahip olmanın kendisi açısından farklılık yani prestij unsuru gibi görmesiyle neticelenmektedir (Hız, 2011: 127). Bu bağlamda bulguların benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen ve sembolik tüketime yönelik incelemenin yapıldığı **“Sizi yansıtan ürünleri kullanmanız önemli midir?”** sorusu ile elde edilen bulgular katılımcıların mesleklerine yükledikleri anlam doğrultusunda özenli bir görünüm sergilemeleri ve topluma örnek olmaları gerektiğine yönelik inançlarını göstermektedir. Mesleki konum ve yaş faktörünün etkisiyle toplumdan daha fazla saygı görme beklentisi içinde oldukları; bu durumun onları kişisel tarzlarında belirli bir standart oluşturma ve bunu dışarıya yansıtma eğilimine yönlendirdiği görülmüştür. Koca, Koç, Arga Şahinoğlu ve Pamuk (2009:11) çalışması bulgularında kadınlarda giyim tercihi noktasında psikososyal görüşlere yönelik olarak saygınlık kazanmak için giyimin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda saygı görme beklentisi içinde bulunan katılımcıların tüketim eğilimlerinin de bu yönde paralellik gösterdiği söylenebilir. Yetmen’in (2011:71) çalışmasında kişinin bir bakıma kendisini giyim tarzı ve duruşuyla birlikte psikolojik ve sosyolojik açıdan ifade ettiği; Özer (2021:419) çalışmasında ise tüketicilerin kişilikleriyle uygun olan ürünlerle kimliklerini pekiştirdiklerini ve çevreye kendileri hakkında mesajlar iletilişi belirtilmektedir. Bu doğrultuda kadın hekimler için de kendi tarzlarını yansıtarak kimliklerini pekiştirdikleri, çevrelerine kendileri, iç dünyaları hakkında bilgi verdiklerini düşündükleri söylenebilir.

“Satın aldığınız ürünün başkalarına nasıl görünmek istediğinizle ilgisi var mı?” sorusu ile sembolik tüketime yönelik eğilim incelenmeye devam edilmiştir. Bu soruya verilen yanıtların katılımcıların mesleklerine yüklenen anlam ve mesleki konumları doğrultusunda öncelikle kendileri için özenli olmaları gerektiğini düşündükleri, daha sonra bunun doğal yansıması olarak da çevrelerine güzel bir görünüm sergileyecekleri yönünde inançlarına işaret etmektedir. Bununla birlikte ürün satın alınırken sadece dış çevre için değil aynı zamanda da kişisel konfor, estetik bir görünüş, bulunulan ortamda fark edilme, beğenilme gibi nedenleri de dikkate aldıkları fark edilmiştir. Çetin (2018:213) çalışmasında bireylerin ürün veya deneyimlerin tüketilmesi sonucunda toplum içinde elde edilecek konum, prestij ve saygınlığı anlatan sembolik değerleri ön planda tuttuğu ifade edilmiş olup bulgularımızın desteklediği görülmüştür. Sarıkaya ve Altunışık (2011:390) çalışmasında özellikle kadınların fark edilmek ve ilgi çekmek için makyaj yaparak, cilt bakımı uygulayarak, dikkat çekici ve güzel ürünler giyerek daha üst düzeydeki sosyal statü ve saygınlık gereksinimlerini karşılamaya çalıştığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda elde bulguların benzer nitelikte olduğu söylenebilir. Mevcut soru için verilen *“K1: Görünmemek istememle alakası olabilir belki. Çünkü belli bir yaşa, konuma geldiğinde daha basit şeyler giymek istemiyorsun. Biraz daha farklı, yaşına uygun, biraz belki mevcut kariyerine uygun giyinmek istiyorsun, ona dikkat ediyor olabilirim.*, K5 ve K21” gibi ifadeler doğrultusunda katılımcıların hem bireysel olarak hem de dış çevrelerine yönelik tüketim eğiliminde oldukları dikkat çekmektedir.

Katılımcılara yöneltilen ve gösterişçi tüketime yönelik eğilimin incelendiği **“Farklı bir tarzınızın olduğunu göstermeyi ister misiniz?”** sorusu çerçevesinde elde edilen bulgular katılımcıların bu konuya yaklaşımında farklılıklar olduğunu göstermiştir. Tarzını göstermekten memnuniyet duyan katılımcıların (11 katılımcı) lüks ürün ya da marka kullanma, logo ya da marka adını özellikle sergileme çabası içinde bulunmadıkları, rutin akış içerisinde fark edilmesi durumunda daha güzel, sade ve daha kaliteli bir görünüme ulaşılacağı yönünde inançları görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların gösterişçi eğilimden çok bireysel tarzın doğal bir biçimde fark edilmesine yönelik bir tutum içinde oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Katılımcılara yöneltilen ve gösterişçi tüketime yönelik eğilimi görmenin amaçlandığı **“Pahalı ürünler satın aldığınız zaman bu durum çevrenizdekilere mesaj verir mi?”** sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcılardan 22’sinin bu tür ürünlerin çevreye belirli mesajlar verdiği görüşünde birleştiği görülmüştür. Katılımcıların çoğunlukla “Alım gücünde değişiklik” ve “Bireysel zevklerde değişiklik” olduğu yönünde karşı tarafa mesajlar verebileceğini ve bu mesajlarda ortamın, çevredekilerin bakış açısının ve dikkatinin etkili

olduğunu düşündükleri görülmüştür. Miller (2012:8)'e göre, satın alınmış olan ürünler ilk önce başkalarına iletilen mesajlar gibi işleve sahipken, fiziki obje olma niteliğiyle ikinci planda bulunmaktadır. Mevcut soru için verilen “K5: Bir mesaj verir. Hep buradan giyiniyor diyorlar, çok zenginsin diyebiliyorlar., K12: İletir tabii. Çalışan insan olduğumuz için, bir yere girdiğimizde etiketimle giriyorum, fark edilirim yani. Derler bu böyle olduğu için böyle giydi falan gibi şeyler., K13: Düşünüyorlar bence. Daha iyi para kazanıyor, özele geçti. Vay iyi para kazanıyor imajı veriyor galiba.” gibi yanıtlar katılımcılar bakımından alınan pahalı ürünlerin sosyal etkileşimde bir araç olarak görüldüğünü düşündürmektedir.

Katılımcılara yöneltilen ve gösterişçi tüketime yönelik eğilimin araştırıldığı “**Çevrenizdeki kişiler sizin güzellik anlayışınıza ve zevkinize sahip olmayı isterler mi? Bunu nasıl anlıyorsunuz?**” sorusuna verilen “K4: Genelde çok hoşlarına gittiği, tarzımı beğendikleri şeklinde dönüş oluyor. Nerden aldığımı soruyorlar., K9: Çok soruluyor mütevazı olamayacağım. Nerden aldın falan gibi soruluyor genelde., K10: Evet bu çokça oluyor, beğendiklerini söyleyip nerden aldığımı soruyorlar., K11: Beğeni dile getirme oluyor evet. Nerden aldığımı soruyorlar, benzerini alanlar oluyor bazen hatta.” gibi yanıtlar doğrultusunda katılımcılarda güzellik anlayışlarının beğenildiği ve örnek alındığı yönünde bir algı oluştuğu gözlemlenmiştir.

Katılımcılara yöneltilen ve statü tüketimine yönelik eğilimi görmenin amaçlandığı “**Size ait olan lüks bir ürünün yüksek fiyatlı olduğunun başkaları tarafından bilinmesi önemli midir?**” sorusu için 23 katılımcı kendilerine ait olan lüks bir ürünün fiyatının yüksek olduğunun başka kişiler tarafından bilinmesinin “önemli olmadığı” görüşünde birleşmiştir. Bu soru için verilen “K6: Fiyatı söylemem. Sergilendiği zaman özellikle itici oluyor. Kişiye yakışıyorsa bile irrite edici durum. Almış ne bulduysa üstüne giymiş gösteriyor gibi oluyor. Marka yazan şeyleri çok sevmiyorum, almıyorum, küçük amblemler güzel hoş oluyor ama diğerleri öyle olmuyor., K9: Çok yüksek, çok uç şeyler almıyorum. Kullandığım markalar da orta düzeyde bence. O yüzden tahmin edilebilir., K16: Benim için önemli değil hatta bilmeseler daha iyi gibi. Görmemişlik gibi geliyor bana.” gibi yanıtlar katılımcıların, belli bir kariyere erişmiş, benzer düzeyde gelire ve benzer zevklere sahip olanların bir ürünün ortalama fiyatı ve özellikleri hakkında fikir sahibi olma ihtimali ve kültürel değerler (yetiştirilme biçimi, yaşam tarzı gibi) nedeniyle ayrıca bir gösteriş çabasına girilmesinin doğru olmadığını düşündüklerini göstermektedir. Han, Nunes ve Drèze (2010:15)'e göre statü ihtiyacı düşük olan zengin tüketiciler, kendi benzerleriyle ilişki kurmak isterler ve yalnızca kendilerinin tanıyabileceği sessiz ürünler için daha fazla para öderlerken; statü ihtiyacı yüksek olan zengin tüketiciler, daha az varlıklı olanlara kendilerinin onlardan farklı olduğunu göstermek için gösterişli lüks ürünler kullanırlar. Bu bağlamda elde edilen bulguların paralellik gösterdiği söylenebilir.

Katılımcılara yöneltilen ve statü tüketime yönelik eğilimin incelendiği “**Lüks bir ürünle görünmek, insanlar tarafından kabul edilme ihtimalinizi artırır mı?**” sorusu için katılımcıların çoğunluğu (14'ü) “evet, artırır” görüşünde birleşmiş olup bu katılımcılardan 6'sı “ye kürküm ye” fikrinde de ortak görüş paylaşmıştır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde (<https://sozluk.gov.tr/>) yer alan “ye kürküm ye” deyimini “gösterilen saygının kişiliğe değil, giyim kuşam düzgünlüğüne olduğunu belirtmek için kullanılan bir söz.” şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüze kadar ulaşan hikâye ve deyimle anlatılmak istenen durumu destekler nitelikte katılımcıların özellikle ilk anda dış görünümle değerlendirildikleri konusunda ortak fikirde oldukları anlaşılmıştır. Tan ve Demir'in (2021:195) çalışmasında yapılan görüşmelerde de kadınların dış görünüm ve giyim şekline göre karşılaştıkları insanlarla ilgili bir değerlendirme yaptıkları ancak bu görünüşün yalnızca ilk izlenimde etkisinin bulunduğunu, zamanla ve insanları tanıdıkça dışarıdan görünümün ikinci planda yer aldığı ifade edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma bulgularının bu çalışma ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Katılımcılara yöneltilen ve statü tüketime yönelik eğilimi görmenin amaçlandığı “**Bir gruba dahil olabilmek için lüks bir mal/hizmetin satın alınması gerekli midir?**” sorusu ile elde edilen bulgular katılımcı görüşlerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Katılımcıların büyük kısmı (13 katılımcı) bir gruba dahil olabilmek amacıyla lüks bir ürünün satın alınmasının gerekli olmadığını belirtmiştir. Bu noktada görüşler, kişinin bir gruba kabulünü belirleyen asıl etkenin sahip olunan maddi değerler değil; kişisel duruş, özgüven, yaşam tarzı, öz bakım gibi faktörler olduğuna işaret etmektedir. Katılımcıların bir bölümü (7 katılımcı) duruma ve ortama göre lüks tüketime başvurulmasının gerekebileceğini ifade etmiş; bir kısmı ise (4 katılımcı) grup aidiyeti bakımından lüks tüketimi zorunluluk olarak görmüştür. Bulgular, grup üyeliği ve sosyal kabul konusunda farklı düşüncelerin olabildiğini ancak genel eğilimin benliğin ve sosyal becerilerin maddi göstergelerin önünde yer aldığı yönünde olduğunu göstermektedir. Katılımcılara yöneltilen “**Herhangi bir mal/hizmet ya da markanın sağlayacağı statü sizin için önemli midir?**” sorusu ile statü tüketim yönelimi incelenmiş; katılımcıların 21'i “Önemsizdir” fikrinde birleşmiştir. Statünün markayla ya da tek bir ürünle elde

edilmesinin mümkün olmadığı konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Ürünün kaliteli olmasının, onu fiziksel olarak taşımanın, standart düzeyde bir görünümü yakalamış olmanın daha önemli görüldüğü anlaşılmıştır. Katılımcılara yöneltilen ve statü tüketime yönelik eğilimi görmenin amaçlandığı **“Herhangi bir mal/hizmet ya da markayı sağladığı statü için satın alır mısınız?”** sorusu için katılımcıların büyük bölümü (22 katılımcı) “Satın almam” görüşünde birleşmiştir. Bu soru için verilen “K1: Nasıl bir statü sağlayabilir diye düşünüyorum mesela. Statü için yüksek fiyatlı ürünü almam. Sırf bir yere girebilmek için alıp kullanmam asla., K2: Statü sağlayacak diye ürünü asla satın almam., K6: Satın almam. O an alacağım bir şeyse düşünebilirim belki. Sadece statü için çaba göstermem., K17: Böyle bir statü önemli değil bence. O yüzden almam.” gibi yanıtlar bir ürün ya da markanın sağlayacağı statünün, o ürünü satın alma konusunda harekete geçmeyi sağlayacak düzeyde bir anlam ifade etmediğini göstermektedir. Katılımcılara yöneltilen ve statü tüketime yönelik eğilimi görmenin amaçlandığı **“Herhangi bir mal/hizmet ya da markanın statü sağlaması durumunda daha fazla ödemeyi düşünür müsünüz?”** sorusuna katılımcıların büyük bölümü (19 Katılımcı) düşünmeyeceğini belirtmiştir. Bu soruya verilen “K3: Bilinçli tüketici olduğumu düşünüyorum. Daha fazla ödeme yapmayı asla düşünmem., K4: Bir ayakkabıyı çok beğendiysen para veririm. Ama o statü sağlıyorsa diye yapmam yani. Gerçekten tarzımı çok hoşuma giden bir tarza çevirdi, beni mutlu etti. Bende yeni bir tarz oluşturduysa alırım., K17: Sadece statü sağlayacak diye ekstra ödeme yapmam ayağımı yorganuma göre uzatırım.” gibi bazı yanıtlarda katılımcılar için ilk sırada kendi istekleri, yaşam tarzı, ürün kalitesi, deneyim sonucu hissiyatın yer aldığı görülmüş ve çoğunlukla bu çerçevede ürün satın alınabileceği ya da daha fazla ödeme yapmayı düşünebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

6. Sonuç

Araştırmada sembolik tüketime yönelik olarak elde edilen bulgular, kadın hekimlerin tüketim eğilimlerinin yalnızca ihtiyaç ya da beğeniler doğrultusunda şekillenmediğini, aynı zamanda meslekî kimlik, sosyal roller ve çevresel beklentilerle de güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ürün tercihleri, sembolik anlamlar barındıran, kimlik pekiştirici ve toplumsal konumlandırıcı niteliği olan araçlar olarak öne çıkmıştır. Gösterişçi tüketime ilişkin bulgular, kadın hekimlerin bilinçli bir şekilde aşırı görünürlükten kaçındıklarını; daha çok bireysel tarzlarının doğal bir biçimde fark edilmesine önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Yani marka ve statü göstergelerini açıkça sergilenmek yerine, seçilen ürünlerin estetik değeri, kalitesi ve zarafeti üzerinden toplumsal kabul beklentisi içinde olduğunu göstermektedir. Statü tüketimine yönelik bulgular da benzer bir farkındalığa işaret etmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, yalnızca sosyal statü sağlama amacıyla yüksek fiyatlı olan ya da lüks ürünleri tercih etmeyi reddetmiş; kabul görmek için kişisel duruş, yaşam tarzı ve eğitim düzeyi gibi faktörlerin daha belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Bu bulgular, statü tüketiminin katılımcılar için temel bir tüketim motivasyonu olmadığını; tüketim tercihlerinin daha çok bireysel ihtiyaçlar, estetik zevk, kalite ve kişisel tatmin gibi içsel faktörler tarafından yönlendirildiğini resmetmektedir.

Sonuç olarak üç farklı tüketim çeşidine yönelik olarak kadın hekimlerin tüketim eğiliminin incelendiği çalışmada katılımcıların tüketim pratikleri daha çok sembolik ve öznel değerlere dayalı bir eğilim içinde bulunduklarını; gösterişçi ve statü odaklı tüketim yaklaşımından ziyade daha bilinçli, seçici, kimlik odaklı bir tüketim anlayışını yansıttıklarını göstermektedir. Tüketim sosyal çevre tarafından onaylanma ve aidiyet kazanma gibi işlevlere hizmet etse de bunun dolaylı olarak ve incelikli yollarla gerçekleşmesinin tercih edildiği anlaşılmaktadır.

7. Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda işletmelere öneriler;

- Çalışan kadınların zaman kısıtı nedeniyle kombin halinde alışveriş yapılmasına olanak verecek şekilde planlama yapılması,
- Kişiye özel kampanya ve bilgilendirmelerin yapılması; kişisel satış temsilcileri ile alışverişin yönlendirilmesi,
- Marka logosu ve isminin görünürlüğü konusunda hedef kitlenin tüketim alışkanlıklarına; yaşam tarzı, kültürel alışkanlıkları gibi demografik özelliklerine göre göre boyutlandırma, konumlandırma yapılması,
- Sessiz ürün ve lüksü tercih eden tüketicilere yönelik olarak ürünlerin gösteriştan uzak, zarif ve sade tasarlanması,

- Tüketici tercihleri doğrultusunda; belirgin şekilde marka adı ya da logo yerine daha minimal ancak fark edilebilir tasarımlar veya daha belirgin büyük boyutlarda tasarımlar önerilebilir.

Çalışma bulguları doğrultusunda araştırmacılara öneriler;

- Farklı tüketim tarzlarının dikkate alındığı çalışmalar,
- Nicel araştırma yöntemleri ile çoklu katılımın olduğu çalışmalar
- Farklı meslek gruplarının, farklı gelir gruplarının dikkate alındığı çalışmalar,
- Cinsiyet, yaş gibi farklı demografik özelliklerin dikkate alındığı çalışmalar,
- Farklı illerden veya farklı meslek gruplarından karşılaştırmalı örneklerle çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Kaynaklar

- Açıkalın, S., & Erdoğan, L. (2004). Veblen'ci Gösteriş Amaçlı Tüketim. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4(7), 1-18.
- Akgül D. (2020). Gösterişçi Tüketim ile Benlik Genişleten #Pembegelinler: Netnografi Uygulaması. Nitel Sosyal Bilimler, 2(1), 40-59.
- Akyüz, M., & Eroğlu, Ö. (2015). Toplumsal Sınıfın, Ortalama Gelir Düzeyinin ve Cinsiyet Farklılığının Sembolik Tüketim Eğilimi Üzerindeki Etkisi; Genç Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma. Akdeniz İİBF Dergisi, 15(32), 98-128.
- Allison, G. (2008). A Cross-cultural study of motivation for consuming luxuries. Doctoral Thesis, Lincoln University.
- Armutlu, C. (2008). Sembolik Tüketim: Benlik İmajı Uyumu Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aslan, M. (2021). Gösterişçi Tüketim Eğilimi Ölçeğinin (GTE) Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 6(15), 271-281.
- Assimos, B. M., Pinto, M. D. R., Leite, R. S., & de Andrade, M. L. (2019). Conspicuous Consumption and Its Relation to Brand Consciousness, Status Consumption and Self-Expression. Brazilian Business Review, 16, 350-368.
- Azizağaoğlu A, & Altunışık, R. (2012). Postmodernizm, Sembolik Tüketim ve Marka Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, Cilt 4 Sayı 2, Aralık 2012, 33-50.
- Babaoğlu, M. & Buğday, E.B. (2012). Gösteriş Tüketimine Karşı Gönüllü Sadelik, Babaoğlu, M., Şener, A. & Buğday, E.B. (Ed.) Tüketici Yazıları (III), s76-87. Hacettepe Üniversitesi Tüketici-Pazar - Araştırma - Danışma Test ve Eğitim Merkezi, Ankara.
- Bayraktar, M., Özkan Y. (2002). Gösterişe Yönelik Tüketim Davranışları. Standart Ekonomi ve Teknik Dergisi, 41(490), 18-20.
- Bocock, R. (1997). Tüketim Çev., İrem Kutluk. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Boylu, D. (2023). Lüks Tüketim Algısı ve Marka Tercihi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(14), 43-66.
- Bulduk, B. & Erdem, S.H. (2019). Statü Temelli Turizm Tüketimine Teorik Bir Bakış. Journal of Gastronomy and Travel Research, Vol. 3, Issue 3, ss-ss 470-487.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2021). Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Cananoğlu, N.N. (2023). Kadın Tüketicilerin Gösterişçi Tüketim Yaklaşımlarının İncelenmesi: İzmir İli Merkez İlçelerinde Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Cesur, Z. & Candan Çam, B., (2022). Tüketicilerin Gösterişçi Tüketim Eğilimlerinin Y ve Z Kuşağı Açısından İncelenmesi, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2022: 08, S.73-80.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Çetin, B. N. (2018). Tüketim Yoluyla Sosyal Sermaye Edinimi ve Tahvil Aracı Olarak Borçlanma. *Journal of Economy Culture and Society*, 58, 195-215.
- Doğan, V., Yakın Özkara, B. & Doğan, M. (2020). Luxury Consumption Tendency: Conceptualization, Scale Development and Validation, *Current Psychology* (2020) 39:934–952.
- Eastman, J. K. Goldsmith, R. E. ve Flynn, L. R. (1999). Status Consumption in Consumer Behavior: Scale Development and Validation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), 41-52.
- Eastman, J. & Eastman K.L. (2015). Conceptualizing a Model of Status Consumption Theory: An Exploration of the Antecedents and Consequences of the Motivation to Consume for Status, *The Marketing Management Journal* Volume 25, Issue 1, Pages 1-15.
- Eyice, S., İlbasmış, S., & Pirtini, S. (2014). Sembolik Tüketim Davranışı ve Sembolik Tüketim Ürünü Olarak Tek Taş Yüzük Üzerine Bir Araştırma- Symbolic Consumption Behaviour And A Research On Solitaire As A Symbolic Consumption Product. *Öneri Dergisi*, 11(42), 89-103.
- Faber, R.J. & O'Guinn, T. C. (1992). Kompulsif tüketim A Clinical Screener for Compulsive Buying, *Journal of Consumer Research*, Vol 19. No.3 pp459-469.
- Gökaliler, E., Aybar, A., & Gülay, G. (2013). Bir Statü Tüketimi Göstergesi Olarak Iphone Markalı Akıllı Telefon Algısı: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 7(1), 36-48.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment With Data Saturation And Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82
- Güleç, C. (2015). Thorstein Veblen ve Gösterişçi Tüketim Kavramı, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (38), 62-82.
- Güner Koçak, P. (2017). Gösterişçi Tüketim Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma: Pamukkale Üniversitesi Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(43), 79-112.
- Güneş, Ş. (2024). Gösterişçi Tüketim Davranışının Ekonomik Etkinsizlik Açısından Değerlendirilmesi, *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 8(40), 536–550.
- Gürbüz, C. (2021). Tüketim Toplumunda Tüketim Türlerinin Öznel İyi Oluş Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Doktora Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur*.
- Gürbüz, C. ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2022). Tüketim Toplumunda Tüketim Türlerinin Öznel İyi Oluş Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 357-391.
- Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling Status With Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15–30.
- Hız, G. (2011). Gösterişçi Tüketim Eğilimi Üzerine Bir Alan Araştırması (Muğla Örneği), *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011 ISSN: 1309 -8039 s117-128.
- Hirschman, E. C. & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3, (Summer, 1982), pp. 92-101.
- İlhan, T. T., & Uğurhan, Y. Z. C. (2019). Sosyal Medyada Gösteriş Tüketimi Eğilimi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(1), 28-60.
- Kara, E. (2025). Sembolik Tüketim ve Benlik Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* Yıl: 2025, 9(17): 19-31.
- Kazoğlu, İ.H. (2024). İmaja Dayalı Sosyal Medya Kullanımının Tatil Tercihine Etkisinde Gösterişçi Tüketim ve Statü Tüketiminin Rolü: Kuşaklararası Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir*.

- Koca, E., Koç, F., Arga Şahinoğlu, M., & Pamuk, B., (2009). Toplumsal Statü Açısından Kadının Giysi Tercihlerini Etkileyen Etmenler. Uluslararası Multidisipliner Kadın Kongresi (pp.742-751).
- Korkmaz, A. (2024). Gösterişçi Tüketim Sosyal Medyada Gösterişçi Tüketim, İksad yayınevi.
- Köksalan, N. (2021). Tüketim Kültürünün Yaygınlaşmasında Sosyal Onayın Rolü: Kavramsal Bir İnceleme. Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 5(12), 27-39.
- Köse, G., & Yeygel Çakır, S. (2016). Sembolik Tüketimin Lüks Markalara Olan İzdüşümü: Louis Vuitton Markasının Dergi Reklamlarına Yönelik Bir Analiz. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi (51), 27-48.
- Kuru, H. A. (2014). Tüketim Rasyonallitesi ve Isparta Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Luna-Cortés, G. (2017). The influence of symbolic consumption on experience value and the use of virtual social networks. Spanish Journal of Marketing-ESIC, 21(1), 39-51.
- Miller, G. (2012). Tüketimin Evrimi Cinsiyet, Statü ve Tüketim (G. Vardar, Çev.). İstanbul: Alfa Bilim Yayınları.
- O'Cass, A., & McEwen, H. (2004). Exploring consumer status and conspicuous consumption. Journal of Consumer Behaviour, 4(1), 25-39.
- Orçan, M. (2002). Tüketim Kültüründe Değişme, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özer, A., & Dovganiuc, O. (2013). Gösteriş Amaçlı Ürünlerin Satın Alınmasında Ülke Orijini ve Tüketici Etnosentrizminin Etkisi. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 6(11), 61-80.
- Özer, S. (2021). Pazarlama Teorileri, Genişletilmiş Benlik Teorisi, Ed. Yağcı M.İ. & Çabuk, S. Vizyon Basımevi, İstanbul.
- Sağlık, A. M., & Akgül, M. (2024). Almak ya da Almamak. Kadınların Sembolik Tüketim Pratiklerine Influencerların Etkisi. Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 24(1), 32-43.
- Sarıkaya, N., Altunışık, R. (2011). "Kişisel Bakım" Olgusu ve Kişisel Bakım Ürünlerine Yönelik Tüketici Tutum ve Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 389- 413.
- Sarıtaş, E., & Haşiloğlu, S. B. (2015). Çalışan Kadınların Özel Alışveriş Sitelerinden Satın Alımlarının Hedonik Amaçlı Tüketim Açısından İncelenmesi. Journal of Internet Applications and Management, 6(1), 53-62.
- Serin, E. (2018). Statü Tüketimi ve Materyalizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Demografik Faktörlerin Etkisi Üzerine Nicel Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Soral, Ş. (2022). Sosyal Ağ Platformlarında Gösterişçi Tüketim Pratikleri: Influencerları Paylaşımları Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Sun, X., Wang, P., Lepp, A., & Robertson, L. (2014). Symbolic consumption and brand choice: China's youth hostels for the international travel market. Journal of China Tourism Research, 10(1), 51-68.
- Şahin, O. (2018). Statü ve Gösterişçi Tüketim Eğilimlerinin Algılanan Sembolik Statü Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tan, M., & Demir, M. S. (2021). Kadınlardaki Statünün Giyim Üzerine Etkisi: Elâzığ Örneği. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 9(29), 187-205.
- Tekin, H. H., & Tekin, H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. İstanbul University Journal of Sociology, 3(13), 101-116.
- Tokmak, G. (2019). Materyalist Eğilim ve Tüketici Ahlakının Gösterişçi Tüketim Eğilimi Üzerindeki Etkisi. İBAD Sosyal Bilimler Dergisi (5), 359-378.
- Tor Kadioğlu, C. & Yağcı, M.İ. (2021). Gösterişçi Tüketimin ve Motivasyonlarının Yaş Kuşakları Ekseninde İncelenmesi, Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 8 Sayı: 1 s.479-507 Volume: 8 Issue: 1 p.479-507.

- Torlak, Ö. (2016). Tüketim: Bireysel eylemin Toplumsal Dönüşümü, Erkam Yayın San ve Tic. A.Ş. Başakşehir İstanbul.
- Türnüklü, D. A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24(24), 543-559.
- Uludağ, D., & Soyer, M. (2023). Gösterişe Yönelik Tüketim Kavramının İncelenmesi. Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 159-172.
- Ünal, S., Aslay, F., & Akbulut, Ö. (2013). Materyalizmin Statü Tüketimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(2), 43-62.
- Yetmen, G. (2011). Günümüz Kadın Giyim Modasında Retro Vintage Eğilimlerin Durumu. Sanat Dergisi, (20), 61-72.
- Quliyev, O. (2012). Gösteriş Tüketimi ve Tüketim Tarzlarının İncelenmesi: Azerbaycan Örneği, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (<https://sozluk.gov.tr/>)

Service Under Strain: Exploring the Roles of Supervisor and Coworker Support in the Context of Customer Incivility

Emin ARSLAN ^a Hakan KENDİR ^b Handan ÖZÇELİK BOZKURT ^c

^a Tokat Gaziosmanpaşa University School of Tourism and Hotel Management, Gastronomy and Culinary Arts Department, Tokat, Türkiye. emin.arslan@gop.edu.tr

^b Tokat Gaziosmanpaşa University School of Tourism and Hotel Management, Gastronomy and Culinary Arts Department, Tokat, Türkiye. hakan.kendir@gop.edu.tr

^c Sinop University School of Tourism and Hotel Management, Gastronomy and Culinary Arts Department, Tokat, Türkiye. handanozcelikbozkurt@gmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Customer Incivility Perceived Supervisor Support Coworker Support Job Stress Turnover Intention Received 2 August 2025 Revised 19 November 2025 Accepted 25 November 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – In recent years, the impact of employee Behaviours and emotional reactions on organisational processes has been increasingly recognised. Building on this understanding, this study examines the relationships among customer incivility, job stress, and turnover intention among hotel employees and analyses the moderating role of perceived supervisor and co-worker support on these relationships. Design/methodology/approach – The survey method, classified as a descriptive model type, was chosen for the research objectives. The quantitative approach was implemented. The research data were gathered from hotel employees in Antalya, Turkey's premier tourism destination. The sample of the study consists of 397 people working in twenty-two 5-star hotels in Antalya. Results – The results indicate that job stress functions as a complete mediator in the association between customer incivility and turnover intention. Moreover, perceived supervisor support significantly moderates the relationship between customer incivility and turnover intention, but co-worker support exhibits no considerable moderating impact. Discussion – The findings draw attention to the importance of supervisor support in reducing stress-related turnover intentions and highlight the need to develop supportive work environments that prioritise the well-being of employees in hotel businesses.

1. Introduction

Tourism companies increasingly necessitate proficient employees to provide exceptional service and succeed in a swiftly changing competitive environment (Zopiatis et al., 2014; Alola, 2019). Employees in service roles frequently interact with clients as part of their job responsibilities. Discourteous clients affect 70% of service personnel (Medler-Liraz, 2020; Chen et al., 2023). Incivility and contempt from consumers undermine staff engagement and performance, resulting in workplace inefficiencies (Hur et al., 2016; Bani-Melhem, 2020). Incivility increases the likelihood of resignation (Han et al., 2016), work-related stress (Chung et al., 2021), absenteeism (Grandey et al., 2004), and reductions in job performance. Inadequate crisis management can negatively impact organizations' reputations and profitability (Durana et al., 2021). Identifying and educating employees about discourteous conduct might diminish attrition and workplace stress (Torres et al., 2017).

This study utilised Conservation of Resources Theory (COR) as its theoretical framework. COR theory emphasizes individuals' inclination to safeguard and obtain their resources, experiencing psychological distress upon their loss (Hobfoll, 1989; Westmann et al., 2004; Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018). Alternatively, Social Exchange Theory (SET) argues that individuals act based on reciprocity and expectation in their social relationships (Homans, 1958; Blau, 1964). SET is an effective theory for explaining relationships based on mutual dependency that employees establish with their managers and organisations (Cropanzano

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Tokat Gaziosmanpaşa University with the decision dated September 10, 2024, and numbered 14.03.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Arslan, E., Kendir, H., Özçelik Bozkurt, H. (2025). Service Under Strain: Exploring the Roles of Supervisor and Coworker Support in the Context of Customer Incivility, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17 (4), 2990-3007.

& Mitchell, 2005). However, external, uncontrollable, and non-reciprocal stress sources, such as customer rudeness, which is the focus of this study, do not fully overlap with the reciprocity principle of SET. Similarly, the Job Demand-Resources Model (JD-R) focusses more on the balance between structural job demands and organisational resources (Demerouti et al., 2001). Therefore, in this study, the COR theory, which is based on employees' perception of psychological resource loss, was evaluated as the most appropriate theoretical basis for the context and the relationships between variables.

Employees in the tourism sector, particularly those in front office and restaurant roles, are frequently exposed to customer incivility (Huang and Miao, 2016). For instance, a survey of Australian fast-food frontline employees revealed that 87% experienced customer incivility daily (Bani-Melhem, 2020). Similarly, Porath's longitudinal research spanning over two decades highlights the widespread prevalence of workplace incivility across industries, with 50% of frontline employees reporting regular exposure. Alarming, the incidence of incivility increased from 55% in 2011 to 62% in 2016, reaching 76% by 2022. Porath (2022) also indicates that the COVID-19 pandemic and digitalization have further exacerbated this issue.

We assert that customer incivility is increasing in the hospitality sector, reflecting trends seen in other businesses. Therefore, it is crucial to analyze views of customer incivility, especially among employees who frequently deal face-to-face with consumers, such as those in the FO and F&B. Because in the literature, no empirical study has been found that addresses organisational support elements—especially perceived supervisor and coworker support—that may reduce the impact of customer rudeness on employees. This lack highlights the importance and original contribution of this research, which approaches the subject from a holistic perspective in the hotel industry, where service delivery is based on face-to-face interaction. This concept underpins our study, which investigates the moderating effects of perceived supervisor support (PSS) and coworker support (CWS) on the correlations between customer incivility (CI), job stress (JS), and turnover intention (TI) among hotel employees in Antalya. Despite increasing apprehension around workplace incivility, scant research has examined the moderating influences of PSS and CWS on these dynamics, underscoring the significance of this inquiry.

The purpose of this study is to examine the relationships among customer incivility, job stress, and turnover intentions, as well as the moderating role of perceived supervisor and coworker support in these relationships. Specifically, this paper aims to achieve three objectives:

1. To investigate the mediating role of job stress in the relationship between customer incivility and turnover intention.
2. To examine whether perceived supervisor and coworker support moderate the effect of customer incivility on job stress and turnover intention.
3. To assess the overall impact of customer incivility on job stress and turnover intention among hotel employees.

2. Literature Review

2.1. Conservation of Resources Theory

The COR theory, developed by Hobfoll (1989), states that people and organisations are motivated by resource preservation. Personal skills, social support, time, organisational culture, etc. The theory encourages people to acquire, keep, and improve important resources. They feel threatened when these vital resources are at jeopardy at work. Individuals use these resources to self-regulate, interact socially, and assimilate into the organisational culture and surroundings (Xanthopoulou et al., 2007).

The COR hypothesis states that resource losses can cascade (Hobfoll et al., 2018). The idea also suggests that employees actively seek and maintain important resources through social contacts and job performance, which helps them integrate into their organisation (Hobfoll, 2011). Resource loss is harmful, but resource gain promotes resilience (Luchetti et al., 2020). Resource gains may seem trivial to those who have not suffered large losses, but they are crucial to those who have (Chen et al., 2015). Thus, to obtain new resources and recover from losses, people must invest (Hobfoll et al., 2003).

2.2. Customer Incivility

Customer incivility refers to unpleasant and harmful behaviors of customers towards employees that violate the norms of respectful interaction (Van Jaarsveld et al., 2010). These behaviors may include derogatory remarks, hostile body language, verbal attacks, anger, and profanity (Medler-Liraz, 2020). Such negative interactions create tension in employee-customer relationships (Cheng et al., 2020). Customer incivility increases intention to leave (Han et al., 2016; Alola et al., 2019; Chung et al., 2021; Pu et al., 2022; Doğantekin et al., 2023; Im et al., 2024), increases job stress (Chung et al., 2021), causes role conflict (Zhu et al., 2021), creates resentment (Balaji et al., 2020), and leads to burnout (Han et al., 2016; Bani-Melhem et al., 2022) and interacts with emotions such as hostility, guilt, and anger (Li et al., 2021; Chen et al., 2023; Kuriakose & Sreejesh, 2023). These effects are likely to threaten employees' mental health and job performance.

Hotel staff, involved in continuous direct interactions with tourists, strive to provide flawless service and ensure guest satisfaction (Karatepe et al., 2009; Kendir et al., 2023). Employees in the food and beverage (F&B) and front office (FO) departments may face a decline in service quality due to extreme stress and persistent interactions with guests exhibiting rude behavior throughout the day (Kim et al., 2023). The experience of rude customer behavior by personnel in these departments can increase job stress levels. However, employees who perceive substantial supervisor support tend to respond more positively to rude customer behavior (Zhu et al., 2019). The interactions between guests and staff have a profound impact on the service experience, either positively or negatively (Pu et al., 2024). The emphasis on CI in research has increased considerably, particularly in sectors with intense human communication, such as the service industry (Han et al., 2016; Torres et al., 2017; Alola et al., 2019; Cheng et al., 2020; Kim et al., 2023; Pu et al., 2024), which highlights the significance of this concept for both businesses and employees.

The COR theory posits that individuals are motivated to safeguard and enhance their resources. A stress response is activated in the presence of a perceived or actual threat to resources (Hobfoll, 1989). To reduce additional resource depletion, stressed employees may exhibit withdrawal behaviors. Wright and Cropanzano (1998) propose that these employees might employ turnover as a strategy to reduce or prevent additional resource loss. The data indicates that employee perceptions of CI are associated with JS and TI. In light of this context, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 1: Customer incivility affects job stress.

Hypothesis 2: Customer incivility affects turnover intention

2.3. Job Stress

Job stress (JS) refers to employees' reactions to adverse conditions and challenges at work (Wong et al., 2021). Today, JS is considered an almost inevitable phenomenon (Jung et al., 2012; Park et al., 2020). High levels of JS can lead to employee dissatisfaction and job unhappiness. In the service sector, face-to-face interactions increase this pressure. Research emphasizes that strong leadership support is decisive in reducing JS (House, 1971; House & Rizzo, 1972; Zohar, 1994; Arslan et al., 2023).

Employees in hotel businesses, who are labor-intensive and situated within the service sector, are instrumental in ensuring guest satisfaction. Conversely, factors such as poor communication between employees, restricted promotion opportunities, long and unpredictable working hours, and unsuitable working conditions in hotel businesses contributed to the development of JS (Tsaur & Tang, 2012). High levels of JS can cause negative outcomes in employees, such as turnover intention (Tongchaiprasit et al., 2016; Fong et al., 2018), intention to leave the profession (Lo et al., 2018), burnout (Hu et al., 2010), decreased performance quality (Schwepker & Dimitriou, 2021), poor standard of service (Mansour & Mohanna, 2018), low organizational commitment and JS (Griffin et al., 2010), low quality of life (Min, 2014), and absenteeism (Gupta & Beehr, 1979). Specifically, the heightened desire to leave a job due to JS causes substantial financial losses in those industries that heavily rely on human resources. Therefore, it should not be ignored that JS can cause material and moral losses to both businesses and employees.

2.4. Turnover Intention

Turnover intention (TI) refers to the probability that a person will imminently quit their job and formally depart the firm (Mobley et al., 1978; Chen et al., 2011). This purpose typically begins to develop before the

employee's actual departure (Tett & Meyer, 1993; Kendir et al., 2018). JS is a major factor in causing TI, and evidence from various studies points to a robust association between JS and TI (Arshadi & Damiri, 2013; Wang et al., 2020; Dodanwala et al., 2023). Studies in the hospitality sector explicitly highlight the significant connection between JS and TI, noting that the tourism industry is particularly characterized by elevated levels of TI (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Salama et al., 2022; Arslan et al., 2024). Based on the existing literature and the well-documented connection between JS and TI, it is hypothesized that there is a robust association between JS and TI among hotel employees in Antalya:

Hypothesis 3: Job stress affects turnover intention.

There are a multitude of direct and indirect factors that can contribute to JS and increase TI among employees in the tourism industry. The literature places a significant emphasis on CI, which is demonstrated by its substantial impact on both JS and TI (Han et al., 2016; Alola et al., 2019; Hefny, 2021; Chung et al., 2021; Mensah et al., 2023). Given the substantial influence of CI on these outcomes, it is essential to examine the manner in which CI interacts with and influences JS and TI. Consequently, in order to gain a thorough understanding of the dynamics within the tourism sector, we have formulated the following hypothesis to investigate the relationships between CI, TI, and JS:

Hypothesis 4: Job stress mediates the effect of customer incivility on turnover intention.

2.5. Perceived Supervisor Support

Perceived supervisor support (PSS) denotes employees' views of their managers as sources of motivation, encouragement, trust, and recognition, while also fostering a protective and supportive work environment (Babin & Boles, 1996; Eisenberger et al., 2002; Yayla et al., 2020; Kim, 2024; Mohd-Shamsudin et al., 2024). This concept entails managers enhancing employee performance through the provision of guidance, reassurance, and essential resources for effective task completion (Matthews et al., 2010). Research in business management indicates that PSS significantly impacts employees' retention by enhancing time management skills and decreasing intentions to resign (Maertz Jr et al., 2007; Kalidass & Bahron, 2015). In the resort hotel industry, characterised by high staff turnover rates, PSS has been demonstrated to reduce employee turnover levels (Malek et al., 2018; Ergun et al., 2023). PSS plays a crucial role in mitigating the adverse effects of work-related stress, which frequently results in increased turnover rates, as highlighted by Arshadi and Damiri (2013).

According to the COR theory (Hobfoll, 1989), individuals are inherently driven to accumulate and protect their resources. Psychological stress arises when these resources are threatened or diminished. To counteract the stress resulting from resource loss or threats, individuals seek to obtain resources from alternative sources. Thus, COR theory indicates that obtaining extra resources can help mitigate the impact of stress. In this framework, PSS could be crucial in stress management (Zhang et al., 2020). With this understanding, the following hypothesis regarding PSS was formulated:

Hypothesis 5: Perceived supervisor support moderates the effect of customer incivility on job stress.

Li et al. (2017), Gordon et al. (2019), and Lee et al. (2021) have documented an inverse correlation between PSS and TI among hotel personnel. As the PSS level for hotel personnel increases, the TI level from labor decreases. In employees, PSS may regulate the factors that contribute to TI. According to studies conducted on hotel workers in Türkiye, it was found that strong PSS reduces TI (Akgunduz & Sanli, 2017; Arasli & Arici, 2019). Consequently, the subsequent hypotheses were developed:

Hypothesis 6: Perceived supervisor support moderates the effect of customer incivility on turnover intention.

Hypothesis 7: Perceived supervisor support moderates the effect of job stress on turnover intention.

2.6. Coworker Support

Coworker support (CWS) in the work environment can be defined as employees' friendly, helpful, empathetic, cooperative, and respectful behaviors while performing routine tasks (Beehr & McGrath, 1992; 2018). CWS can provide motivation and encouragement by sharing employees' knowledge and experiences with each other (Zhou & George, 2001; Self & Gordon, 2019; Hayat & Afshari, 2022; Bozkurt et al., 2023). It is estimated that CWS increases productivity and job satisfaction during work and provides a democratic work environment (Hodson, 1997; Yin et al., 2022). Furthermore, studies (Xu et al., 2018; Lee et al., 2021) suggest that CWS can

mitigate the effects of factors like JS that lead to turnover intention (TI) in employees in tourism enterprises. It is also possible to examine the COR theory's (Hobfoll, 1989) approach of seeking alternative resources to counteract resource loss in conjunction with the CWS factor. Based on these observations, we have formulated the following hypothesis regarding CWS:

Hypothesis 8: Coworker support moderates the effect of customer incivility on job stress.

Studies in the literature have established negative correlations between CWS and TI among hotel employees (Karatepe, 2012; Lee et al., 2021). Accordingly, as the level of CWS increases for hotel employees, the level of TI decreases. Therefore, CWS may also have a moderating effect on the factors that create TI. Given this situation, we formulated the following hypotheses:

Hypothesis 9: Coworker support moderates the effect of customer incivility on turnover intention.

Hypothesis 10: Coworker support moderates the effect of job stress on turnover intention.

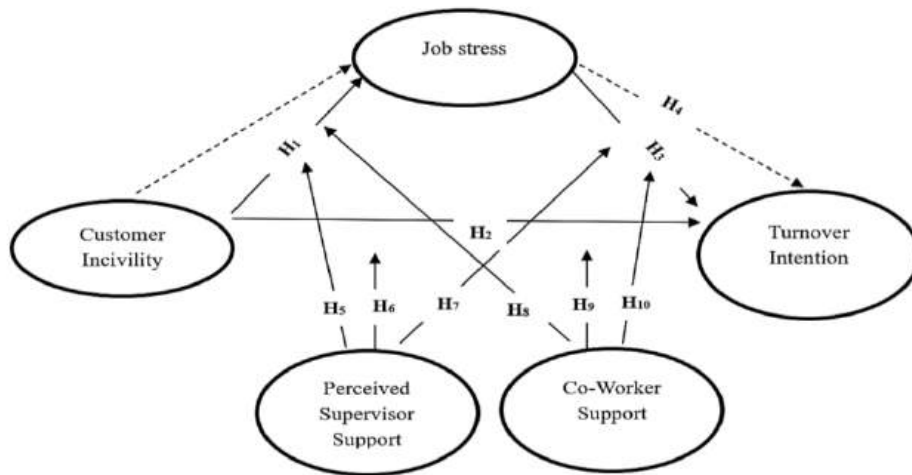


Figure 1. Research Model

3. Method

3.1. Research context

The study employed a quantitative research method to achieve its objectives. The survey technique was utilised to assess the proposed research model (Figure 1), as it corresponded with the research objectives.

3.2. Research Instrument

The model variables were determined after a thorough examination of the literature. Five-point Likert scales were used to evaluate these variables. The scale items in the research questionnaire were first produced in English and then translated into Turkish. Three language specialists performed a back-translation procedure using Brislin's (1976) methodology to guarantee linguistic accuracy. This study made use of Martin and Hine's (2005) customer incivility scale. The job stress scale, created by House and Rizzo (1972), was used to measure workplace stress. Mobley et al. (1978) developed a scale to measure turnover intention. Rhoades et al. (2001) provided a measure for evaluating supervisor support, and Susskind et al. (2003) produced a scale for evaluating coworker support.

3.3. Sample Selection and Data Collection

This study focused on employees working in five-star hotels in Antalya, a city renowned for hosting the highest number of five-star resort hotels and attracting the largest number of tourists in Türkiye. Academic research frequently emphasizes that resort hotel employees are particularly susceptible to turnover intentions due to occupational stress. Antalya was selected as the research setting because its resort hotels provided a suitable context for analyzing the study variables. The research population included employees from five-star resort hotels in the region.

The sample consisted of F&B and front office staff from 22 five-star hotels that participated in the research. In the final week of September 2024, 56 hotel employees from five properties completed five-minute surveys as

part of a pilot study. Preliminary analyses demonstrated the reliability of the instruments, with all scales exhibiting Cronbach's alpha values exceeding 0.70 (Nunnally, 1978). Data were gathered between October 15 and November 30, 2024, via in-person interviews conducted using a convenience sampling method. Following the exclusion of incomplete or erroneous responses, 397 out of 456 survey forms were included in the analysis. Among the respondents, 68% were male ($n = 270$). Most participants were aged between 16 and 35 ($n = 294$). In terms of monthly income, 43.1% earned between 20.000 and 25.000 TL. Approximately 50% of the participants ($n = 181$) had 1–10 years of experience in the sector. Furthermore, 81.4% ($n = 323$) worked in F&B departments, while 18.6% ($n = 74$) were employed in front office positions.

3.4. Data Analysis

SPSS was used to analyze the data. Afterward, the data's normality distributions showed kurtosis and skewness values within the ± 2 range. Kline (2011) states that this result indicates a normal distribution of the dataset. To investigate moderators and mediators, we tested the model using AMOS.

4. Results

4.1. Model Fit Analysis

Confirmatory Factor Analysis confirmed the model's study hypotheses validity. According to structural equation modelling (SEM) in Table 1 demonstrates a reasonably good fit ($\chi^2 = 411.844$, $df = 142$, $\chi^2/df = 2.900$, $NFI = 0.90$, $IFI = 0.93$, $RMSEA = 0.069$, $CFI =$ Each construct's CA and CR exceeded Anderson and Gerbing's 1988 requirements. The lowest CA was 0.743 and CR 0.83–0.93. Statistics prove measuring tools' reliability. Convergent validity was assessed using Fornell and Larcker (1981)'s factor loading and AVE values for each construct. The lowest factor loading was 0.648, while all constructs had AVEs above 0.50. The evaluation of discriminant validity was based on three key benchmarks (Hair et al., 2019). Table 2 reveals each component's correlation was below the AVE square root. Data demonstrate discriminant validity (Tabachnick & Fidell, 2013).

Table 1. SEM Results of the Research Model

Factors / Items	Standard loadings	t-value	R^2	CR	AVE	CA
<i>Factor CI: Customer Incivility</i>				0.83	0.50	0.743
CI1	0.662		0.438			
CI2	0.707	7.77*	0.499			
CI3	0.785	8.52*	0.616			
CI4	0.728	8.29*	0.529			
CI5	0.648	7.04*	0.419			
<i>Factor JS: Job Stress</i>				0.87	0.63	0.804
JS1	0.841		0.707			
JS2	0.759	11.92*	0.576			
JS3	0.792	12.44*	0.627			
JS4	0.786	14.80*	0.617			
<i>Factor TI: Turnover Intention</i>				0.90	0.75	0.841
TI1	0.865		0.748			
TI2	0.873	16.67*	0.762			
TI3	0.876	16.09*	0.767			
<i>Factor PSS: Perceived Supervisor Support</i>				0.93	0.79	0.912
PSS1	0.846		0.715			
PSS2	0.892	18.48*	0.795			
PSS3	0.916	19.40*	0.839			
PSS4 (R)	0.905	18.85*	0.819			
<i>Factor CWS: Coworker Support</i>				0.93	0.82	0.891
CWS1	0.892		0.795			
CWS2	0.908	19.62*	0.824			
CWS3	0.920	20.10*	0.846			

* $p < .001$

Table 2. Result of Discriminant Validity

Factor	MSV	ASV	1	2	3	4	5
1.CI	0.243	0.105	0.707 ^a				
2.JS	0.603	0.265	0.463	0.794 ^a			
3.TI	0.603	0.262	0.401	0.777	0.866 ^a		
4.PSS	0.262	0.157	-0.113	-0.376	-0.512	0.889 ^a	
5.CWS	0.212	0.077	0.078	-0.267	-0.146	0.460	0.905 ^a

^aThe square root of the AVE.

4.2. Hypothesis Tests

SEM analysis (Figure 3) shows good data fit metrics: $\chi^2 = 173.954$, $df = 51$, $\chi^2/df = 3.411$, $NFI = 0.90$, $IFI = 0.93$, $RMSEA = 0.078$, and $CFI = 0.93$. The SEM path coefficient shows a substantial impact of CI on JS (H_1 : $\beta = .488$, $t = 6.282$, $p < 0.001$) and TI (H_2 : $\beta = .401$, $t = 5.588$, $p < 0.001$). Analysis shows a substantial impact of JS on TI (H_3 : $\beta = .775$, $t = 11.942$, $p < 0.001$). Consequently, H_1 , H_2 , and H_3 were affirmed.

4.3. Indirect Effect Result

To examine whether JS mediates the CI-TI relationship, path analysis with bootstrapping was conducted (refer to Table 3). The findings of the bootstrap analysis suggest that JS completely mediates this relationship (H_4 : $\beta = 0.024$, 95% CI [0.261, 0.515], $p > 0.05$), providing support for H_4 . The significant decrease in beta value and the loss of significance prove that JS has a full mediating effect.

Table 3. Bootstrapped Regression Analysis for Mediating Effect

	JS			TI		
	β	Confidence Range		β	Confidence Range	
Hypothesis 4		Minimum	Maximum		Minimum	Maximum
CI	0.488*	0.358	0.599	0.401*	0.277	0.508
JS				0.775*	0.689	0.849
Bootstrap indirect effect	CI $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ TI					
	$\beta = 0.024$, %95 CI [0.261, 0.515]					

4.4. Moderator Effect Result

Path analysis showed how PSS moderates CI, JS, and TI relationships in Table 4. Studies indicate that PSS significantly moderates the link between CI and TI (H_6 : $\beta = -0.092$, 95% CI [-0.188, 0.010], $p < 0.005$). This supports hypothesis H_6 that PSS diminishes CI's positive effect on TI. The effect of CI on TI is stronger when hotel staff have low PSS, but it decreases as PSS increases (Figure 2). PSS has little effect on CI-JS and JS-TI links. H_5 and H_7 were not supported ($p > 0.05$), indicating that PSS does not control these linkages.

Table 4. Results of the Moderation Effects Between Variables (PSS)

Moderator Effect:		JS	
	β	Conf. Interval	
H_5		Min.	Max.
CI	0.33*	0.233	0.425
PSS	-0.29*	-0.376	-0.199
CI.PSS (Interaction)	-0.04 ^{NS}	-0.148	0.063
R^2	0.21		
		TI	
	β	Conf. Interval	
H_6		Min.	Max.
CI	0.29*	0.201	0.375
PSS	-0.42*	-0.500	-0.334
CI.PSS (Interaction)	-0.09**	-0.188	0.010
R^2	0.29		
		TI	

	β	Conf. Interval	
H ₇		Min.	Max.
JS	0.54*	0.458	0.608
PSS	-0.28*	-0.354	-0.197
JS.PSS (Interaction)	0.04 ^{NS}	-0.030	0.113
R ²	0.46		

*p<0.001 **p<0.05

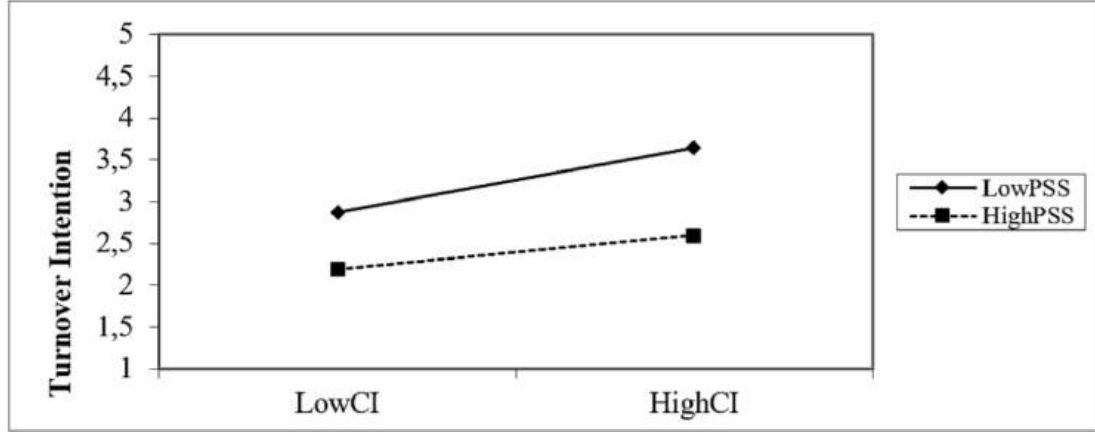


Figure. 2. PSS as a Moderator in CI-TI Relations

Table 5 shows the path analysis results, which examined how CWS moderates CI, JS, and TI relationships. The analytical results show that CWS does not significantly moderate CI, JS, and TI. H₈, H₉, and H₁₀ were rejected ($p > 0.05$).

Table 5. Results of the Moderation Effects Between Variables (CWS)

Moderator Effect:		JS		
	β	Conf. Interval		
H ₈		Min.	Max.	
CI	0.39*	0.295	0.468	
CWS	-0.24*	-0.332	-0.141	
CI.CWS (Interaction)	0.06 ^{NS}	-0.035	0.155	
R ²	0.19			
		TI		
	β	Conf. Interval		
H ₉		Min.	Max.	
CI	0.32*	0.226	0.404	
CWS	-0.16*	-0.262	-0.054	
CI.CWS (Interaction)	-0.05 ^{NS}	-0.152	0.055	
R ²	0.13			
		TI		
	β	Conf. Interval		
H ₁₀		Min.	Max.	
JS	0.63*	0.562	0.695	
CWS	0.01 ^{NS}	-0.081	0.102	
JS.CWS (Interaction)	0.04 ^{NS}	-0.037	0.127	
R ²	0.39			

*p<0.001 **p<0.05

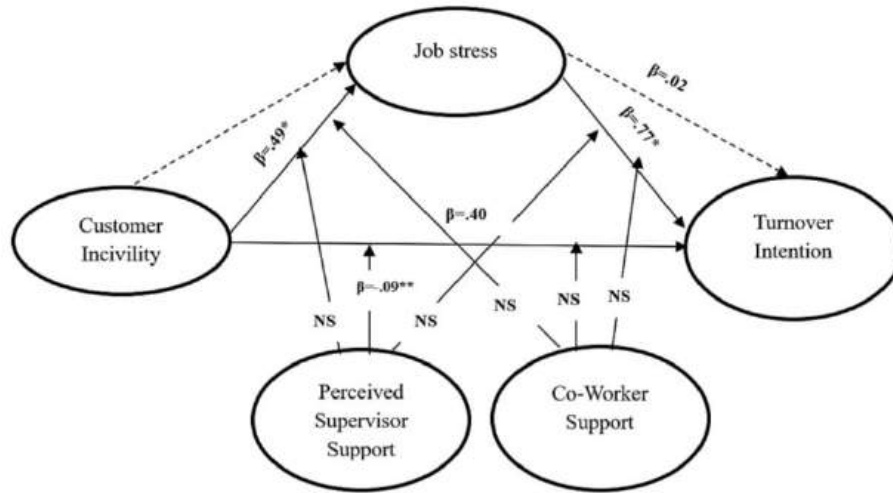


Figure 3. Results of Path Analysis

5. Discussion

The organizational behaviors of hotel employees, particularly those in the FO and F&B departments, who interact with consumers in person, were the primary focus of this study. Five-star hotels in Antalya, one of the most popular tourist destinations in Turkey with the highest concentration of hotel enterprises, are the subject of the investigation. The study's results offer academics, supervisors, and employees in the tourism and hospitality sectors both theoretical insights and practical applications.

5.1. Theoretical Implications

It is possible to evaluate the findings obtained within the scope of the research based on the COR theory. First and foremost, determining the full mediator role of JS between CI and TI, as well as the moderator role of PSS between CI and TI, makes the research important and unique. Accordingly, an employee who experiences JS and develops TI behavior in the face of high levels of CI can moderate this behavior thanks to strong PSS. We can explain this finding with the COR theory. Because one of the focuses of the COR theory is to exert effort to protect, obtain, and increase the amount of valued resources (Hobfoll, 2001). It is only natural for supervisors who value human resources to seek support in order to prevent their loss. If they lose this valuable resource, they may face risks to themselves, the organization, and ultimately the business. This situation can also lead to the development of a distinct and significant stress factor. Therefore, COR theory can create an important locus of control for managers in the hospitality sector and academics researching this field.

Another issue we investigated in this study was whether PSS moderated the relationships between CI and JS. However, the result was not statistically significant. This nonsignificant result suggests that supervisor support may not absorb the negative stress-inducing effects of customer rudeness under certain conditions. The COR theory can explain both this finding and the previous one. Because, according to the COR theory, the effectiveness of a resource in coping with stress may vary depending on the context and may not show objectivity (Hobfoll et al., 2018). In this context, it is thought that PSS may have been insufficient in moderating the effect of high-level CI on JS in general.

The rejection of the hypotheses proposing CWS as a moderator was an unexpected outcome for us. In these hypotheses, we expected CWS to play a moderating role in the relationships between CI and JS, CI and TI, and JS and TI, but the results were insignificant. This finding can be interpreted within the framework of the COR theory. According to this theory, resource loss refers to a situation that is undesirable and can create stress in organizational terms (Hobfoll, 2001). The COR theory emphasizes the impact of resource loss, including human resources, in explaining stress and strain within organizational behavior (Halbesleben & Buckley, 2004). Resort hotel employees, unlike managers, may not perceive their coworkers as contributing to either resource gain or loss. This could be due to the high turnover rate in resort hotels (Aksu, 2004; Fong et al., 2018; Ergun et al., 2023) and the constant rotation of coworkers. Applying a similar study to corporate city hotels rather than resort hotels may reveal a different role for CWS. In other words, the limitations of this study, the nature of the research, its methodological characteristics, sample size, or the various types of

support received could explain the insignificant results in some hypotheses. Therefore, future studies should re-test the COR theory by incorporating a wider range of variables, samples, methods, and contexts.

5.2. Practical Implications

Frontline employees in the service industry often encounter CI (Zhao et al, 2016), which poses a significant challenge in their professional roles. Such experiences may lead to psychological distress and contribute to issues like JS and mental fatigue (Han et al., 2016; Chung et al., 2021). These challenges, in turn, can result in adverse outcomes, such as TI and decisions to leave the profession (Alola et al., 2019; Chung et al., 2021; Doğantekin et al., 2023). Employees in hotels, particularly in roles like reception and dining services, engage directly with customers (Kim et al., 2020). Occasionally, hotel employees experience behaviors from customers that include shouting, harassment, insults, and humiliation (Li et al., 2021; Aydın & Aktuna, 2024). In seasonal tourism destinations like Antalya (Aksu, 2004), resort hotel employees often resign when faced with negative circumstances (Ergun et al., 2023). The rising employee turnover presents challenges for resort hotels, compelling them to recruit staff during peak season, which adversely affects service quality. Furthermore, the recruitment of new personnel by resort hotels incurs significant adaptation costs for the business (Aksu, 2004; Streeter et al., 2021). At this stage, the retention of existing staff offers considerable financial benefits to resort hotels (Williams et al., 1995; Yayla et al., 2021; Streeter et al., 2021). This study demonstrates that elevated supervisor support significantly reduces the TI of hotel staff facing CI. Hotel managers ought to consider and implement this significant finding from our study, as it will enhance business outcomes. This represents a substantial contribution to the hotel industry.

6. Conclusion

The analysis highlights that tests evaluating mediator and moderator effects yield the most meaningful outcomes. In the context of hotel employees, the connection between CI and TI is notably mediated by JS. The results indicate that CI-exposed employees are at greater risk of TI as a consequence of elevated JS levels. Earlier studies in the hospitality sector (e.g., Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Fong et al., 2018; Huang et al., 2018; Kendir & Arslan, 2022) recognized job stress as an intermediary in diverse associations influencing TI among hotel employees. Building on this information, the present study examines the mediating role of JS in the CI-TI relationship, providing valuable insights into the tourism sector. This investigation adds a novel finding to the existing literature, further enriching the field.

PSS moderates the relationship between CI and TI among hotel employees, representing another significant finding in this study. Consequently, TI behavior may emerge in a hotel employee who experiences CI. Strong supervisor support in the hotel industry correlates with a reduction in employee TI behavior. Literature in business and hospitality suggests that PSS moderates the interactions among various variables and TI, as demonstrated by studies from Dysvik & Kuvaas (2013), Elci et al. (2018), Srivastava & Agarwal (2020), and Yucel et al. (2023). Consequently, we hypothesized that PSS might function as a moderator between CI and TI. This indicates that PSS functions as a moderator in the relationship between CI and TI. This outcome represents a significant discovery in the hospitality sector and will contribute meaningfully to the literature. The function of PSS as a moderator in the relationships among various variables and TI is extensively documented in the literature of both business and hospitality (Dysvik & Kuvaas, 2013; Elci et al., 2018; Özkoç et al., 2019; Aktuna & Kılıçlar, 2020; Srivastava & Agarwal, 2020; Yucel et al., 2023).

6.1. Limitations and Recommendations for Future Research

The main limitation of this study is its focus on employees exclusively from five-star resort hotels. Staff in accommodation facilities with different star ratings may have varying perceptions of the variables examined, such as PSS, JS, and TI. These factors might influence outcomes differently in three- or four-star hotels. To address this limitation, future studies should include employees from resorts with diverse characteristics. This would enable comparative analyses and provide a broader understanding of the research topic.

This research is constrained by the limitation that the sample is confined to resort hotels situated in Antalya. Future research could examine resort hotel employees in additional 3S destinations both within Turkey and globally, utilizing the variables from this study. Furthermore, a comparative analysis with our research data will be established, contributing significantly to the existing literature.

Future studies could consider using qualitative or mixed methods to explore the views of both employees and managers. We suggest that the hospitality field would gain valuable insights from more in-depth investigations and assessments of related subjects.

6.2. Ethical Background

The study was conducted in accordance with the ethical research principles established by the Social and Human Sciences Ethics Council of Tokat Gaziosmanpaşa University, and ethical approval was obtained from the same committee (approval date: 10.09.2024 - approval number: 14.03.).

References

- Akgunduz, Y., & Sanli, S.C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>.
- Aksu, A. (2004). Turnover costs: research among five-star hotels in the city of Antalya, Turkey. *Tourism Analysis*, 9(3), 207-217. <https://doi.org/10.3727/1083542042781230>
- Aktuna, H.C., & Kılıçlar, A. (2020). The Effect of organizational justice on organizational cynicism: The moderating role of attitude toward money. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 8(2), 1457-1484. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.616>.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.004>
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631>
- Arasli, H., & Arici, H.E. (2019). Perceived supervisor support cure. *Journal of East European Management Studies*, 24(1), 61-88. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2019-1-61>.
- Arslan, E., Kendir, H., & Bozkurt, H. Ö. (2023). The relationship between job stress and presenteeism in five-star hotel employees: An example from Istanbul province. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2795-2806. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1748>
- Arslan, E., Kendir, H., & Sert, A.N. (2024). Ankara'daki restoran işletmesi çalışanlarının iş stresi düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 12(3), 2064-2079. <https://dx.doi.org/10.21325/jotags.2024.1476>
- Aydın, M., & Aktuna, C. (2024). Review of online comments on accommodation facilities in Rize. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 12(4), 2836-2849.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Balaji, M. S., Jiang, Y. Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.007>
- Bani-Melhem, S. (2020). What mitigate and exacerbate the influences of customer incivility on frontline employee extra-role behaviour? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.005>
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R. M., Shamsudin, F. M., & West, M. (2022). Customer incivility and customer problem-solving behaviour in frontline employees: testing a moderated mediation model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 278-296. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842187>

- Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2020). Customer incivility and frontline employees' revenge intentions: interaction effects of employee empowerment and turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 450-470. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1646180>
- Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5(1), 7-19. <https://doi.org/10.1080/10615809208250484>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Bozkurt, H. Ö., Arslan, E., Kendir, H., & Keskin, Ö. (2023). Women in the gastronomy arena: Gender-based experiences encountered. *Food Bulletin*, 2(2), 29-36. <https://doi.org/10.61326/foodb.v2i2.123>
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229. <https://doi.org/10.1080/00207597608247359>
- Chen, C., Zhang, M., & Zhang, Y. (2023). Tit for tat or good for evil? Linking customer incivility, hostility, guilt, and employee behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1053145>
- Chen, M. F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345. <https://doi.org/10.1080/02642060903437543>
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0545>
- Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G., & Han, H. (2021). A threat of customer incivility and job stress to hotel employee retention: do supervisor and co-worker supports reduce turnover rates? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6616. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126616>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dodanwala, T.C., Santoso, D.S., & Yukongdi, V. (2023). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Doğantekin, A., Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2023). The effect of customer incivility on employees' work effort and intention to quit: Mediating role of job satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, 45, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101071>
- Durana, P., Michalkova, L., Privara, A., Marousek, J., & Tumpach, M. (2021). Does the life cycle affect earnings management and bankruptcy? *Oeconomia Copernicana*, 12(2), 425-461. <https://doi.org/10.24136/OC.2021.015>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.667215>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elci, M., Yildiz, B., & Erdilek Karabay, M. (2018). How burnout affects turnover intention? The conditional effects of subjective vitality and supervisor support. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 47-60. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60233>
- Ergun, G. S., Bozkurt, H. O., Arslan, E., Kendir, H., & Yayla, O. (2023). Psychological capital as a moderator in the relationship between job insecurity, job stress, and hotel employees' turnover intention during the

- Russia-Ukraine war. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103475. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103475>
- Fong, L. H. N., Chui, P. M. W., Cheong, I. S. C., & Fong, D. K. C. (2018). Moderating effects of social support on job stress and turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(7), 795-810. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1446862>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gordon, S., Tang, C. H., Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels: does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 496-512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0565>
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397–418. <http://dx.doi.org/10.1002/job.252>
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255. <https://doi.org/10.1177/0093854809351682>
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 373-387. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90004-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90004-7)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis (8th edition)*. Cengage Learning EMEA.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M.R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.00>
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Hayat, A., & Afshari, L. (2022). CSR and employee well-being in hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 387–396. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.008>
- Hefny, L. (2021). The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: The moderating role of ethical climate in travel agencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821425>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1). 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hodson, R. (1997). Group relations at work: Solidarity, conflict, and relations with management. *Work and Occupations*, 24(4), 426-452. <https://doi.org/10.1177/0730888497024004003>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-X)
- Hu, H. H., & Cheng, C. W. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1337-1350. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483867>
- Huang, S., Van Der Veen, R., & Song, Z. (2018). The impact of coping strategies on occupational stress and turnover intentions among hotel employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 926-945. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1471434>
- Huang, Z., & Miao, L. (2016). Illegitimate customer complaining behavior in hospitality service encounters: A frontline employee perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(6), 655-684. <https://doi.org/10.1177/1096348013515916>
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, J. K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302–315. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2014-0342>
- Im, A. Y., Cho, S., & Kim, D. Y. (2024). The cost of rude customers: customer incivility and employee performance. *Current Issues in Tourism*, 27(13), 2031-2047. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2294482>
- Jung, H. S., Yoon, H. H., & Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574277>
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n5p82>
- Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495-516. <https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713–733. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110910975972>
- Kendir, H., Arslan, E., & Bozkurt, H. Ö. (2018). Devam bağlılığı, presenteeism ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1029-1046. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.561>
- Kendir, H., & Arslan, E. (2022). Termal Otel İşletmesi Çalışanlarında Genel Kronizm Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2723-2732. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1529>

- Kendir, H., Arslan, E., & Bozkurt, H. Ö. (2023). Examining the Accommodation Experience in Historical Buildings with Content Analysis: Amasya Mansions Example. *Journal of New Tourism Trends*, 4(2), 28-40. <https://doi.org/10.58768/joinntt.1402820>
- Kim, S.-H. (2024). Redesigning hospitality supervisor support in the post-pandemic era: Understanding modes from the recipient's perspective as related to triggering a fixed mindset. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(1), 76–100. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2253676>
- Kim, B., Yu, H., Huang, Y., & Lee, S. (2023). Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>
- Kim, S. S., Kim, P. B., Kim, S., & Kruesi, M. A. (2020). An examination of the progressive effects of hotel frontline employees' brand perceptions on desirable service outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102334. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102334>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). The Guilford.
- Kuriakose, V., & Sreejesh, S. (2023). Co-worker and customer incivility on employee well-being: Roles of helplessness, social support at work and psychological detachment – A study among frontline hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 443–453. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.07.009>
- Lee, P. C., Xu, S. T., & Yang, W. (2021). Is career adaptability a double-edged sword? The impact of work social support and career adaptability on turnover intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102875. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102875>
- Li, J. J., Kim, W. G., & Zhao, X. R. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193-204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.006>
- Li, S., Zhan, J., Cheng, B., & Scott, N. (2021). Frontline employee anger in response to customer incivility: Antecedents and consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102985>
- Lo, W. Y., Chien, L. Y., Hwang, F. M., Huang, N., & Chiou, S. T. (2018). From job stress to intention to leave among hospital nurses: A structural equation modelling approach. *Journal of Advanced Nursing*, 74, 677-688. <https://doi.org/10.1111/jan.13481>
- Luchetti, M., Terracciano, A., Stephan, Y., Aschwanden, D., & Sutin, A. R. (2021). Personality traits and memory: A multilevel analysis across 27 countries from the survey of health, ageing and retirement in Europe. *Psychological science*, 32(7), 1047-1057. <https://doi.org/10.1177/0956797621993101>
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behaviour*, 28(8), 1059-1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>
- Malek, K., Kline, S. F., & DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(3), 203-219. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2018-0010>
- Mansour, S., & Mohanna, D. (2018). Mediating role of job stress between work–family conflict, work–leisure conflict, and employees' perception of service quality in the hotel industry in France. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 154–174. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340755>
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477–490. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.477>
- Matthews, R. A., Bulger, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work–family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.011>

- Medler-Liraz, H. (2020). Customer incivility, rapport and tipping: The moderating role of agreeableness. *Journal of Services Marketing*, 34(7), 955–966. <https://doi.org/10.1108/ISM-06-2019-0220>
- Mensah, C., Baah, N. G., Nutsugbodo, R. Y., & Ankor, A. (2023). Work leisure conflict, job stress, life satisfaction and turnover intention of hotel workers in Accra, Ghana. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 396–416. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180728>
- Min, J. (2014). The relationships between emotional intelligence, job stress, and quality of life among tour guides. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(10), 1170-1190. <http://dx.doi.org/10.1080/10941665.2013.839459>
- Mohd-Shamsudin, F., Bani-Melhem, A. J., Bani-Melhem, S., Khassawneh, O., & Aboelmaged, M. (2024). How job stress influences employee problem-solving behaviour in hospitality setting: Exploring the critical roles of performance difficulty and empathetic leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 153–165. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.003>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). McGraw-Hill.
- Özkoç, A. G., Kendir, H., Arslan, E., & Özgün, N. (2019). İşgörenlerin nepotizm ve sinizm algıları arasındaki ilişki: Nevşehir'deki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2960-2971. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.787>
- Park, I.-J., Kim, P. B., Hai, S., & Dong, L. (2020). Relax from job, don't feel stress! The detrimental effects of job stress and buffering effects of coworker trust on burnout and turnover intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 559–568. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.018>
- Porath, C. (2022). Frontline work when everyone is angry. *Harvard Business Review: The Big Idea Series Incivility on the Front Lines of Business*. Retrieved on July 20 2024, from <https://hbr.org/2022/11/frontline-work-when-everyone-is-angry>.
- Pu, B., Ji, S., & Sang, W. (2022). Effects of customer incivility on turnover intention in China's hotel employees: A chain mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 327–336. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.004>
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J., & Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103665>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Schweperker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>
- Self, T. T., & Gordon, S. (2019). The impact of coworker support and organizational embeddedness on turnover intention among restaurant employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 394–423. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599789>
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179>

- Srivastava, S., & Agarwal, S. (2020). Workplace bullying and intention to leave: A moderated mediation model of emotional exhaustion and supervisory support. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1547-1563. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0293>
- Streeter, R., Mistry, T. G., & Okumus, F. (2021). Employee Turnover in the front office of a Resort and Convention Hotel. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 9(4), 18-24. <https://doi.org/10.1177/216499872100900402>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed)*. Pearson Education.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhipongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>
- Torres, E. N., Niekerk, M., & Orlowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48-66. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1178620>
- Tsaur, S. H., & Tang, Y. Y. (2012). Job stress and well-being of female employees in hospitality: The role of regulatory leisure coping styles. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1038-1044. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.009>
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504. <https://doi.org/10.1177/0149206310368998>
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Westman, M., Hobfoll, S.E., Chen, S., Davidson, O.B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In *Exploring interpersonal dynamics* 4, 167-220. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04005-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04005-3)
- Williams, J., Demicco, F., Da Silva, A., & Vannucci, C. (1995). Cost control and analysis of turnover in the hospitality industry: A case study approach. *Hospitality & Tourism Educator*, 7(2), 21-24. <https://doi.org/10.1080/23298758.1995.10685654>
- Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel employee stress: employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yayla, Ö., Kendir, H., & Arslan, E. (2020). Moderator role of gender in the effect of environmental commitment on environmental responsibility behaviour in hotel employees. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 3971-3990. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1626>
- Yayla, Ö., Bozkurt, H. Ö., Arslan, E., & Kendir, H. (2021). The moderator role of environmental interpretations in the relationship between planned behavior level and environmental awareness perception of hotel employees. *Journal of Tourism and Services*, 12(23), 150-168. <https://doi.org/10.29036/jots.v12i23.287>
- Yin, J., Bi, Y., & Ni, Y. (2022). The impact of COVID-19 on turnover intention among hotel employees: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 539-549. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.010>

- Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2023). The mediating effect of work engagement on the relationship between work–family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 577- 598. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0361>
- Zhang, Y., Rasheed, M. I., & Luqman, A. (2020). Work–family conflict and turnover intentions among Chinese nurses: The combined role of job and life satisfaction and perceived supervisor support. *Personnel Review*, 49(5), 1140-1156. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0017>
- Zhao, X. (R.), Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zhu, J. N. Y., Lam, L. W., & Lai, J. Y. M. (2019). Returning good for evil: A study of customer incivility and extra-role customer service. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 65-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.004>
- Zhu, H., Lyu, Y., & Ye, Y. (2021). The impact of customer incivility on employees' family undermining: a conservation of resources perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1061-1083. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09688-8>
- Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219-231. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)90022-1)
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

Sessiz İstifa: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma Quiet Quitting: A Qualitative Research on Its Causes and Consequences

Umut AVCI ^a Şahin ERDEM ^b

^a Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muğla, Türkiye. umutavcis@gmail.com

^b Muğla Büyükşehir Belediyesi Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Gelirler Şube Müdürü, Muğla, Türkiye. sahin.erdem@mugla.bel.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa Büyükşehir Belediyesi Nitel Bir Araştırma Gönderilme Tarihi 29 Eylül 2025 Revizyon Tarihi 12 Kasım 2025 Kabul Tarihi 25 Kasım 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmada, sessiz istifanın nedenlerinin ve sonuçlarının, bir büyükşehir belediyesinin çalışanlarından toplanan veriler üzerinden tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yöntem – Çalışmanın yöntemi nitel yöntemdir. Araştırma deseni olarak olgubilim tercih edilmiştir. Araştırma verileri, 15 katılımcıdan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bulgular – Çalışanların çoğunluğu sessiz istifa yaşamasına rağmen, çok azı sessiz istifa hakkında bilgi sahibidir. Sessiz istifanın öncelikli nedenleri, iş-yaşam dengesizliği, takdir edilmeme, tükenmişlik, karanlık liderlik, düşük ücret ve otonomi olmamasıdır. Sessiz istifanın sonuçları ise, motivasyon düşüklüğü, sosyal izolasyon, performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetidir. Tartışma – Örgütlerde, çok sayıda işyeri sorununun bir arada yaşanması durumunda sessiz istifa artmaktadır. Sessiz istifa bir süreçtir ve zaman geçtikçe sessiz istifanın gerçekleşme ihtimali artmaktadır. İşyeri sorunlarının sessiz istifaya neden olma ihtimali her çalışanda aynı değildir. Sessiz istifa, çalışanın özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Quiet Quitting Metropolitan Municipality A Qualitative Research Received 29 September 2025 Revised 12 November 2025 Accepted 25 November 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to identify the causes and consequences of quiet quitting based on data collected from the employees of a metropolitan municipality. Design/methodology/approach – The methodology of the study is qualitative, and phenomenology was chosen as the research design. The research data were collected through semi-structured interviews conducted with 15 participants. Results – While the majority of employees undergo experiences associated with quiet quitting, only a small number demonstrate awareness of the phenomenon. The primary reasons for quiet quitting include work-life imbalance, lack of recognition, burnout, dark leadership, low wages, and lack of autonomy. The consequences of quiet quitting are decreased motivation, social isolation, reduced performance, and intention to leave the job. Discussion – The prevalence of quiet quitting increases when multiple workplace-related problems are experienced concurrently. Quiet quitting is a processual phenomenon, and its likelihood tends to rise over time. The probability that workplace issues lead to quiet quitting differs among employees. This phenomenon may vary depending on employees' demographic characteristics.

1. Giriş

İşletmelerin sanayi devrimi ile başlayan teknolojiye adaptasyonu XX. yüzyılın sonları ve XXI. yüzyılın başlarından itibaren hız kazanmış ve bilgi teknolojilerine uyum ile farklı bir boyuta geçmiştir. Özellikle dijitalleşme gerek özel sektörde gerekse kamu kurum ve kuruluşlarında geleneksel çalışma sisteminin ve iş görme anlayışının dışına çıkılmasına neden olmuştur. Geleneksel dışı çalışma sistemleri, çalışanların olası sağlık risklerini azaltmayı, onların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını korumayı amaçlamıştır. Bu süreçte, “esnek çalışma”, “uzaktan çalışma”, “hibrid çalışma” öne çıkan yeni çalışma modelleri olarak dikkat çekmiştir (Özçelik, 2021). Bu modeller, Covid-19 pandemisi ile birlikte tekrar gündeme gelmiş ve yasal bazı nedenlerin (sokağa çıkma yasağı, karantina uygulaması vb.) de etkisiyle bu çalışma modellerine bağlılık başlamıştır.

*Bu çalışma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında hazırlanan yüksek lisans tezinden geliştirilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 27.10.2023 tarih ve 86 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Avcı, U., Erdem, Ş. (2025). Sessiz İstifa: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3008-3026.

Geleneksel dışı çalışma sistemleri olarak da bilinen yeni çalışma modelleri bir yandan çalışanların sağlığını korumayı, diğer yandan ise verimlilik artışını sağlamayı amaçlasa da bazı işyeri/çalışma sorularına neden olmuştur. Bu sürecin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri arasında motivasyon kaybı gibi kısa vadeli sorunlar ile işten ayrılma davranışı, işe devamsızlık gibi işin gerektirdiği görevlerin aksamasına neden olacak uzun vadeli sonuçlar sıklıkla gündeme gelmiştir. Verimliliği olumsuz etkileyen bir olgu olarak gündeme gelen “sessiz istifa” örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında araştırılması gereken bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Sessiz istifa, bir çalışanın işyerindeki görevlerini asgari düzeyde yerine getirerek, ekstra çaba harcamaması veya motive olamaması durumunu ifade eder (Liu-Lastres vd., 2024). Bambauer ve Rahman (2019)’a göre, son yıllarda gündemde fazlaca yer tutan sessiz istifa, işten ayrılma davranışını temel alan istifadan farklı bir olgudur ve hem örgütler hem de bireyler açısından önem arz etmeye başlayan bir çalışan davranışı türüdür.

Sessiz istifa, Atalay ve Dağıstan (2023)’a göre henüz tanımlanma aşamasında olan ve üzerinde fazlaca ampirik çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulan bir konudur. Kachhap ve Singh (2024) ise, sessiz istifanın kapsamının geniş olmasını hem örgütsel hem de kişiler arası konular/sorunlar ile bağlantılı olmasına bağlamakta ve olgunun açıklanabilmesi için daha fazla çalışma yapılmasını bir gereklilik olarak görmektedir. Sessiz istifanın nedenlerinin ve sonuçlarının bir bütün olarak ele alınmasının konunun anlaşılmasına katkı yapacağı vurgulanmaktadır. Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde Anand vd., (2023)’nin “öncelikle sessiz istifa davranışlarının ne olduğunun ve nedenlerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir” şeklindeki önerileri etkili olmuştur. Bu öneriler çerçevesinde, bu araştırma sessiz istifanın ne olduğunu, çalışanlar için ne anlama geldiğini, olası nedenlerini ve sonuçlarını araştırmayı amaçlamıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Sessiz İstifanın Tanımı

İstifa kavramı, “bir kişinin kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılması, çekilmesi” anlamına gelmektedir (<https://sozluk.gov.tr>). Sessiz istifa kavramında yer alan “istifa” ise, bir çalışanın fiili olarak işten ayrılması anlamında kullanılmamaktadır. Armstrong ve Pfandler (2024) konuyu açıklamaya yönelik tanımlarda kavramın sadece psikolojik bir fenomen olarak değil, aynı zamanda sosyal eğilimleri içeren bir süreç olarak görüldüğünü belirtmektedir. Sessiz istifa, çalışanların örgütleri ile anlamlı ilişki kuramamasının sonucu olarak ekstra performans göstermeyi reddetmesi durumudur (Mahand ve Caldwell, 2023). Formica ve Sfodera (2022), sessiz istifa davranışı gösterenlerin verilen görevleri yerine getirmeye istekli, ancak iş tanımları dahilinde olmayan görevleri yerine getirme konusunda kaçındıklarını belirtmektedir. Kısaca, sessiz istifa davranışı gösterenler işlerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmak için çabalamak yerine, yalnızca iş tanımları dahilindeki görevleri tamamlayabilecek düzeyde çaba göstermektedir. Serenko (2023)’ya göre, sessiz istifa çalışanların çabalarını kasıtlı olarak sınırlandırmaya karar verdikleri bir süreçtir. Johar vd. (2023), çalışanların işi bırakmadıklarını, ancak öngörülen çalışma programı sırasında işle ilgili temel süreçlere odaklandıklarını, iş dışı dönemlerde ekstra iş veya görevlerden kaçındıklarını, resmi iş tanımına dayalı olanı gerçekleştirmeyi seçtiklerini ve daha ileriye gitmekten kaçındıklarını belirtmektedir.

Sessiz istifanın, “örgüt kültürü” ve “çalışan deneyimi” ile doğrudan bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Çalışana değer vermeyen kültüre sahip örgütlerde, çalışanlar kişisel zamanlarını ve ruh sağlıklarını tehdit eden iş taleplerine karşı bir tepki olarak sessiz istifa davranışları sergileyebilmektedir (Mahand & Caldwell, 2023). Bu tür bir davranış, diğer çalışanların üretkenlik ve moralinin azalmasına yol açmakta ve dolayısıyla örgütün performansını olumsuz etkilemektedir (Serenko, 2023). Örgütlerin bu olumsuzlukla mücadele edebilmek için daha destekleyici ve motive edici bir çalışma ortamı yaratması ve bu yeni ortamda çalışanları işlerine bağlayacak stratejileri hayata geçirmesi gerekmektedir (Hamouche vd., 2023). Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların işlerinde gerekenden daha fazla çaba göstermediği ve özverili davranmadığı (Ratnagunga, 2022) söylenebilir. Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da görülen ekstra çabaları/faaliyetleri reddederler. Molchan ve Clore (2023), bu kişilerin üretkenlikte yaşadıkları azalma yanında iş yerindeki sosyal etkileşim yaratan ortamlardan da uzaklaştıklarını belirtmektedir.

2.2. Sessiz İstifanın Ortaya Çıkışı

Sessiz istifa, New Yorklu 24 yaşındaki yazılım mühendisi ve müzisyen Zaid Khan'ın viral olan TikTok videosu sayesinde 2022 yılında gündeme gelmiştir. Khan, 17 saniyelik videosunda sessiz istifayı “iş doğrudan

bırakmamak, ancak daha fazlasını yapma fikrini bırakmak” olarak açıklamıştır. Videoda, bireylerin görevlerini yerine getirmeye devam etmeleri gerektiği belirtilmekte, ancak kişilerin koşuşturma kültürü zihniyetine katılmamaları önerilmektedir (Bondarenko, 2023). Sessiz istifayı, akademik çalışmalardan önce gündemde tutan bir diğer gelişme Lindsey Ellis ve Angela Yang tarafından “If Your Co-Workers Are ‘Quiet Quitting,’ Here’s What That Means” başlığı ile The Wall Street Journal’da yazılan makaledir. Bu makalede sessiz istifa, “çalışanların iş tanımlarının ötesine geçmeyi reddederek, yalnızca kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmesi durumu” olarak açıklanmıştır. Makalede sessiz istifa kuşaklar bağlamında değerlendirilmiş ve “iş Z kuşağı için yaşamın merkezinde değildir” mottosuna vurgu yapılmıştır. Ellis ve Yang (2022)’a göre, Z kuşağı, işin kimliklerinin bir parçası olmasını istememekte ve iş ile özel yaşam arasındaki sınırları korumaya özen göstermektedir. Kavramın yönetim yazınına girişine yol açan akademik çalışmaların çoğunluğunun ABD başta olmak üzere Batılı ülkelerde yapıldığı görülmektedir. Ancak Seçer (2018), sessiz istifa kavramını “İçsel İşten Ayrılma” olarak açıkladığı çalışmasında kavramın Alman yönetim literatüründe ortaya çıktığını, Almanca literatürde yapılan çalışmaların çoğunluğunda çalışanların sessiz istifa davranışı sergilediğinin tespit edildiğini belirtmiştir.

2.3. Sessiz İstifanın Nedenleri

Sessiz istifa, çok boyutlu bir fenomen olarak birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel politikalar ve kurum kültürü gibi örgütsel faktörler; kişilik, yaş, cinsiyet, deneyim gibi bireysel faktörler; teknolojinin gelişimi ve pandemi gibi çevresel faktörler sessiz istifaya neden olabilmektedir. Sessiz istifa olgusunun nedenlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar incelenince, kişilik, kuşak farklılıkları, iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, aşırı iş yükü, lider davranışı ve ücret gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (bkz. Liu-Lastres vd., 2024).

Kişilik

Kişilik, insanın belirli durumlara karşı tutarlı ve ön görülebilir tepkiler vermesini sağlayan kalıcı özelliklerinin bütünüdür (Şirin, 2025). Kişilik ile sessiz istifa arasındaki doğrusal ve dolaylı ilişkiyi ele alan araştırmalarda iki olgu arasındaki bağlantıya yönelik ampirik kanıtlar sunulmaktadır. Olgular arasındaki dolaylı ilişkinin ise genellikle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinden açıklandığı görülmektedir (Wicker, 2024; Gregory, 2022; Judge ve Zapata, 2015). Wicker (2024) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özelliklerinin dışadönüklük ve sorumluluk boyutlarının her ikisinin de sessiz istifa ile negatif ilişkisi; nevrozizm özelliğinin ise pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Gregory (2022)’nin yaptığı çalışmada ise, kişilik ile sessiz istifanın bağlantısı dolaylı şekilde incelenmiştir. Kendine güven, rekabetçilik, meydan okuma, liderlik, sonuç elde etmeye odaklılık gibi özellikler ile sessiz istifa eğilimi kıyaslanmış ve bu özelliklerin sessiz istifa davranışı gösterenlerin tam tersi özellikler olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ile sessiz istifa arasındaki bağlantıyı dolaylı olarak kuran Judge ve Zapata (2015), kişilik özelliklerinin çalışanların iş stresörlerine nasıl tepki vereceğini önemli ölçüde etkileyerek işten ayrılmayı ve sessiz istifa davranışını etkilediğine vurgu yapmaktadır.

Kuşak Farklılıkları

Kuşak farklılıklarına vurgu yapan Joshi ve Khullar (2024), sessiz istifanın özellikle Y kuşağı ve Z kuşağı arasında yaygın olduğunu ifade etmektedir. Her iki kuşak, önceki nesillerin tükenmişliğine tanıklık ettikleri için, geleneksel iş sadakati anlayışından ziyade kişisel iyi oluşu ön planda tutma eğilimindedir. Serenko (2023), kuşaklar bağlamındaki değişimin, özellikle yüksek stresli örgüt kültürlerinde ve Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmaya geçiş gibi iş modellerindeki değişimlerin ardından iş ve özel yaşam arasında daha belirgin sınırlar kurma isteğiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Pielago ve Viboga (2024), Z kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının sessiz istifa konusundaki bakış açılarının kariyer gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ochis (2024) ise, Z kuşağı çalışanlarının sessiz istifa davranışlarını araştırmış ve durumun Z kuşağının işten ayrılma eğilimiyle ilgili olduğunu tespit etmiştir.

İş-Yaşam Dengesizliği

İş-yaşam dengesi, bireyin çalışma yaşamındaki sorumlulukları ile özel yaşamındaki (aile, arkadaş, kişisel gelişim, sağlık vb.) rollerini ve zamanını dengeli bir şekilde yönetebilmesi durumuna denir (Yeşiltepe, 2014). İş-yaşam dengesi, sessiz istifayı hem dolaylı hem de doğrudan etkilemektedir. Haar vd. (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, düşük iş-yaşam dengesine sahip çalışanların daha yüksek duygusal tükenme ve daha düşük örgütsel bağlılık yaşadıkları tespit edilmiştir. Her iki olgu da sessiz istifa davranışının öncülleri olarak

ön plana çıkmaktadır. Benzer şekilde Clark (2000)'ın yaptığı çalışmada da “iş-aile sınır teorisi” bağlamında çalışanların iş ve yaşam arasındaki sınırları aktif şekilde yönettiği öne sürülmektedir. Örgütlerin bu sınırları desteklemesi durumunda çalışanların bağlılığının artacağı ve geri çekilme davranışının azalacağı belirtilmektedir.

Tükenmişlik

Tükenmişlik, sessiz istifaya ilişkin tanımların büyük kısmında yer almakta ve birçok kaynakta sessiz istifanın temel nedenlerinden birisi olarak gösterilmektedir (bkz. Liu-Lastres vd., 2024). Zihinsel veya fiziksel yorgunluğun sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik, genellikle çalışanların iş motivasyonlarının azalmasına neden olur. Düşük motivasyon ise, “çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken minimum katılım sağlayarak sadece zorunlu görevlerin/işlerin yerine getirmesine neden olur (Altun vd., 2024). Gone vd. (2025)'un yaptığı çalışmada tükenmişlik olgusu sessiz istifanın bir nedeni olarak gösterilmiş ve sessiz istifayı anlayabilmek için tükenmişliğin anlaşılması gerektiği vurgulanmıştır. Tatlı (2023)'nın çalışmasında ise, sessiz istifa ile tükenmişlik birbirlerine benzer süreçler olarak görülmekle birlikte, aynı anlama gelmediği belirtilmiştir. Sessiz istifanın varlığına ilişkin en önemli kanıtın performans düşürme eyleminin bilinçli şekilde yapılması olarak gösterilmiştir.

İş Yükü Fazlalığı

Aşırı iş yükü, iş görene kendisine yüklenen görevlerin, nitelik ve nicelik olarak onun taşıyabileceği (normalin) sınırın üzerinde olduğuna ilişkin algısıdır (Çakıcı vd., 2013). Aşırı iş yükü, çalışanların zihninde işin belirlenen zaman ve kalitede tamamlanıp tamamlanamayacağına yönelik endişe yaratarak stres ve kaygı gibi psikolojik sonuçlar için alt yapı oluşturmaktadır. Bunun yanında, çalışanın uykusuzluk, yorgunluk, sinirlilik ve hastalık gibi negatif etkilere maruz kalmasına neden olmaktadır (Çakıcı vd., 2013). Kurniawan (2024)'a göre aşırı iş yükü, kişinin fiziksel ve zihinsel enerjisini tüketir, duygusal tükenmesine neden olur ve bu şekilde sessiz istifa davranışını tetikler.

Lider Davranışı

Lider davranışı, sessiz istifa davranışı üzerinde etkisi olan başat bir öncül değişkendir (Hamouche vd., 2023). Zenger ve Folkman (2022) tarafından yapılan çalışmada, etkili ve etkisiz yöneticilerin davranışları ile sessiz istifa kıyaslanınca, etkisiz yöneticilerin çalışanlarını lider özelliği taşıyan yöneticilere göre 3-4 kat daha fazla denetlediği ve bunun da sessiz istifaya neden olduğu belirtilmektedir. Espada (2022) ise, bazı durumlarda çalışanların yöneticilerle ilgili endişelerinin kurumla ilgili memnuniyetsizlikleri içerdiğini bu memnuniyetsizlik hissinin kısa vadede çalışanın işverenden kopmasına, uzun vadede ise sessiz istifaya neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Talukder ve Prieto (2025)'in çalışmasında, sessiz istifanın çalışanın değerlerinden ve/veya kişiliğinden, ücret seviyesinin düşüklüğünden ve istenmeyen liderlik davranışlarından kaynaklanabileceği üzerinde durulmaktadır. Seçer (2009), kabul gören liderlik davranışlarının çalışanların sessiz istifa durumlarında azalma meydana getireceğini belirtmektedir. Rodríguez-Montoya vd. (2025)'in çalışmasında, örgütlerin daha olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamını teşvik etmek için yönetim ve liderlik uygulamalarını geliştirmeleri gerektiği önerilmektedir.

Ücret

Ücret, işletmelerde çalışanların motivasyonuna ve verimliliğine doğrudan etki etmektedir. Literatürde, sessiz istifa ile ücret arasında da bağlantı olduğunu ortaya koyan çalışmalar söz konusudur. İş dünyasındaki güncel konuları değerlendiren Speaker Agency (2024), işgücüne son dönemde dahil olan kuşakların çalışma yaşamını deneyimledikten sonra yeterince değer görmediklerini hissettikleri durumda “koşuşturma kültürünü” reddettiğini belirtmektedir. Ayrıca, çalışanlardan daha fazla çalışmalarını istemenin, mesai saatleri dışında aramanın veya ek ücret ödemediği fazladan iş yapmalarını beklemenin onları rollerinden kopardığı belirtilmektedir. Arneja ve Gilardino (2023), sağlık çalışanları üzerine yaptığı değerlendirmede, finansal durumun (mali teşviklerin yetersizliği) sessiz istifanın bir nedeni olarak ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Özcan ve Yaltagil (2024)'in derleme çalışmasında ise, ücretin sessiz istifaya sebep olan önemli bir faktör olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Diğer Faktörler

Yukarıdaki faktörler dışında iş stresi, toksik iş ortamı gibi faktörler de sessiz istifaya neden olabilmektedir. Ardiç ve Erişen (2025)'in Türkiye'deki 224 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları, sağlık çalışanlarında sessiz istifa ile iş stresi arasında olumlu ve orta düzeyde ilişkiyi ortaya koymaktadır. Serenko (2024), iş stresinin iş yükü fazlalığı, ücretsiz fazla çalışma gibi faktörler ile birlikte sessiz istifanın nedeni olduğunu belirtmektedir. Anand vd. (2023), iş stresi ile sessiz istifa arasında dolaylı bir ilişkinin olduğuna, iş stresi arttıkça çalışma heyecanının düşeceğine ve işgörenlerin işleriyle bağlarının zayıflayacağına, çalışanların fiziksel veya mental olarak iş ve işletmeden uzaklaşacağına vurgu yapmaktadır. Campton vd. (2023), sessiz istifanın tükenmişlik, rol beklentisi gibi faktörlerle bağlantılı olduğunu; yönetimin çalışanlarla iş stresi, tükenmişlik, performans kriterleri ve rol beklentileri hakkında açık iletişim kurması gerektiğini önermektedir.

2.4. Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifa, birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Olumsuzlukların bir kısmı insan ilişkilerinde zafiyetler ortaya çıkarmakta, bir kısmı ise örgüt ikliminin bozulması gibi yapısal problemlere neden olmaktadır. Sessiz istifanın ön plana çıkan sonuçlarını, işten ayrılma niyetinin artması, çalışan motivasyonunda ve performansında düşüş, örgütsel bağlılıkta azalma olarak genellemek mümkündür.

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, insan kaynakları ve örgütsel davranış konusundaki çalışmalarda genellikle bağımlı bir değişken olarak ele alınır ve bireyin yakın gelecekte kurumdan ayrılmanın bir göstergesi olarak görülür (Holtom vd., 2008). Sessiz istifa, Klotz ve Bolino (2023)'ya göre, işten ayrılma niyetinin bir öncüsü veya davranışsal bir tezahürüdür. Çalışanlar, örgütten ayrılmaya karar vermeden önce çabalarını azaltarak kendilerini geri çekmektedir. Bu süreç, bir anlamda sessiz istifadır. Anand vd. (2023)'a göre, sessiz istifa -tipik olarak- işten ayrılma niyetlerinden önce gelmektedir. Çünkü işteki rollerini yerine getirmeyen çalışanların kuruluştan ayrılmayı düşünme olasılığı daha yüksektir.

Performans Düşüklüğü

Çalışan performansı, bir çalışanın sorumluluklarını ne derecede yerine getirdiği ile bir takımın üyesi olarak örgüte ne kadar katkıda bulunduğuyula ilgilidir. Yılmaz (2024), sessiz istifa ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin -en temelde- sessiz istifanın tanımında yer bulduğunu ve sessiz istifanın düşük performans ile sonuçlanmasının olası olduğunu belirtmektedir. Sessiz istifa durumunda çalışanın toplantılara katılmaması veya zoraki katılması, herhangi bir katkı sunmaması, işe geç gelmede/işten erken ayrılmada artış yaşanması, verimlilik düşüşü gibi gelişmelerin doğrudan performans düşüklüğü yaratacağı düşünülmektedir. Bazı çalışmalarda, sessiz istifanın çalışan performansı üzerindeki etkisinin çalışma ortamlarına göre farklılık gösterebildiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, Tong (2022) ve Esen (2023), sessiz istifanın motivasyon eksikliği, takım çalışmasından uzaklaşma, becerilerin yeterince gelişmemiş olması ve iş yüklerinin adaletsizliği gibi sorunlarla ilişkili olduğunu ve sonunda makro düzeyde sorunlara yol açtığını belirtmektedir.

Örgütsel Bağlılığın Düşmesi

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte duyduğu psikolojik bağlılığı ifade eder ve "kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi" olarak tanımlanır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgüte olan bağlılığın azalması, genellikle daha düşük yaratıcılık, daha az inisiyatif alma ve iş birliğinde azalma şeklinde kendini göstermekte, bu durum da yetersiz performansın ortaya çıkışına neden olmaktadır (Andrade vd., 2020). Sessiz istifa, çalışanın örgüte olan bağlılığındaki düşüşün etkisine bağlı olarak çalışan performansı üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Gone vd. (2025), bunun nedenini sessiz istifa sergileyen çalışanların sadece temel iş sorumluluklarını yerine getirmekle yetinmesi olarak görmektedir.

İş Motivasyonunun Düşmesi

İş motivasyonu, iş bağlamında bireyin hareket yönünü, işe odaklanmasını ve işte sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerin bütünüdür (Pinder, 2008). Gürer vd. (2024)'ün çalışmasında, sessiz istifa davranışı gösteren bir çalışanın örgütte diğer çalışanların iş yükünü artıracak ve bu durumun geri kalan çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmiştir. Eğitimciler üzerine yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, sessiz istifa nedeniyle motivasyon kademeli şekilde düşecek, öğretmek için duyulan şevk ve örgüte bağlılık azalacak, mükemmeliyetten uzaklaşılacaktır (Palad, 2023). Liu-Lastres vd. (2024), sessiz

istifanın neden ve sonuçlarına yönelik model oluşturma amacı güden çalışmada sessiz istifanın iş yaşamına yönelik etkileri arasında “iş motivasyonunun düşmesinin” ön sıralarda geldiğini belirtmektedir.

Diğer Nedenler

Sessiz istifa, çalışanlarda verimlilik kaybı, moral bozulması, iş birliğinin azalması gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, zamana dayalı işlerde gecikmeye, müşteri memnuniyetsizliğine ve hatta örgütün performansının düşmesine yol açabilir. Sessiz istifa, güvensizlik, dedikodu ve çalışanlar arasındaki mesafenin artması gibi zafiyetlere neden olarak sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasını engelleyebilir. Uzun vadede ise, örgütün yetenekli çalışanlarını kaybetmesine ve iş gücü piyasasında olumsuz bir imaj oluşturmaya neden olabilir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Konusunun Belirlenmesi

Sessiz istifa, oldukça güncel ve genellikle pandemi sonrasında çalışılmaya başlayan bir konudur. Bu yönüyle bir bilimsel araştırmanın taşıması gereken “özgünlük” özelliğini taşımaktadır. Sessiz istifa, henüz tanımlanma ve diğer olgular ile bağlantıları keşfedilme aşamasında bir konu olduğu için nitel bir yöntem kullanılmış ve veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sorusunun ahlaki olması ve etik kurallara uygunluğunu sağlamak için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu’ndan 27/10/2023 tarih ve 86 sayı numarası ile izin alınmıştır.

3.2. Desen

Nitel araştırmalar, doğası gereği belirli olay ve olguları kendi ortam ve koşulları içerisinde incelemeyi amaçlamaktadır. Sessiz istifa da çalışan-örgüt ve çalışan-çalışan etkileşiminin bir sonucudur ve doğal ortamında araştırılması gereken olgudur. Bu nedenle, bu çalışmada sessiz istifanın çalışanlar için ne anlama geldiğini, olası nedenlerini ve sonuçlarını açığa çıkarabilmek için nitel yöntem kullanılmış ve araştırma deseni olarak olgubilim tercih edilmiştir. Olgubilim, bireylerin yaşantılarını ve bu yaşantıların anlamlarını derinlemesine incelemeyi amaçlayan araştırma desendir. Olgubilim yaklaşımı, özellikle katılımcıların bir olayı, durumu ya da kavramı nasıl algıladığını anlamak isteyen araştırmacılar için uygundur (Creswell, 2013). Olgubilim araştırmaları sayesinde araştırmacılar, araştırılan olguya ilişkin katılımcıların yaşam dünyalarına dair derin bir bakış açısı kazanabilir ve buradan hareketle araştırılan olgunun katılımcılar için ne anlama geldiğini yorumlayabilir (Kılınçarslan ve Avcı, 2021).

3.3. Çalışma Sahası ve Çalışma Grubu

Çalışmada sessiz istifa algısının, sessiz istifanın nedenlerinin ve sonuçlarının kamu çalışanlarından veri toplanarak ölçülmesi amaçlanmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar incelenince, sektör fark etmeksizin sessiz istifa ile karşılaşılabilceği belirtilmektedir (Şahinli ve Eren, 2024:610). Bu çalışmada, kamu sektörü çalışanlarının iş güvencesi, uzun istihdam süreleri ve sendikalaşma gibi nedenlerle sessiz istifa konusuna daha eğimli olabilecekleri varsayılmıştır. Çalışma sahası olarak ise, bir büyükşehir belediyesinin beyaz yakalı çalışanları seçilmiştir. Beyaz yakalıların seçilme nedeni, Youthall (2022)’ın Türkiye’deki 18-50 yaş arasındaki çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada sessiz istifanın beyaz yakalılarda daha sık karşılaşılan bir işyeri sorunu olmasıdır (Çalışkan, 2023).

Tablo 1. Örneklemen Özellikleri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Unvan/Görev	Kurumda Çalışma Süresi	Birimde Çalışma Süresi	Başka Bir Kurumda Çalıştınız mı?
K-1	39	Kadın	Lisans	Uzman	11 yıl	11yıl	Evet
K-2	31	Kadın	Lisans	Büro Personeli	7,5 yıl	7,5 yıl	Hayır
K-3	36	Kadın	Lisans	Büro Personeli	9 yıl 7 ay	9 yıl 7 ay	Evet
K-4	32	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	10 yıl	10 yıl	Hayır

K-5	42	Erkek	Lisans	Mühendis	5 yıl	5 yıl	Evet
K-6	34	Erkek	Lisans	Tekniker	11 yıl	9 yıl	Evet
K-7	36	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	10 yıl	10 yıl	Hayır
K-8	40	Kadın	Ön Lisans	Bilgisayar Teknikeri	10 yıl	10 yıl	Evet
K-9	30	Kadın	Lisans	Büro Personeli	5 yıl	5 yıl	Evet
K-10	43	Erkek	Lisans	Şube Müdürü/ Mühendis	10 yıl	10 yıl	Evet
K-11	43	Erkek	Lise	Taşınır Kayıt Yetkilisi	21 yıl	21 yıl	Hayır
K-12	48	Erkek	Lisans	Şef	11 yıl	11 yıl	Evet
K-13	38	Kadın	Yüksek Lisans	Şef	10 yıl	10 yıl	Evet
K-14	36	Kadın	Yüksek Lisans	-	10 yıl	10 yıl	Hayır
K-15	35	Erkek	Lisans	Mühendis	6 yıl	6 yıl	Evet

Çalışma grubunun belirlenmesinde teknik olarak maksimum çeşitlilik tekniği kullanılmıştır. Böylece görüşmeye katılan kişilerin farklı bakış açıları sunabilecek çeşitlikte ve deneyimde olmasına olanak sağlanmıştır (Kılınçarslan ve Avcı, 2021). Ayrıca verilerin farklı birimlerde çalışanlardan ve demografik olarak farklı özelliklere sahip kişilerden toplanmasının güvenilirlik açısından gerekli olduğu düşünülmüştür. Tablo 1, katılımcıların özelliklerini ve demografik farklılıklarını göstermektedir. Tablo 1'e göre, örneklem yaş aralığı 31-48 arasındadır ve cinsiyet olarak hem erkek hem de kadın çalışanları içermektedir. Eğitim durumu olarak ise, lise, lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanları içermektedir. Benzer çeşitlilik, kurumda ve işletmede çalışma süreleri açısından da söz konusudur. Örneklem büyüklüğü belirlenirken, Dukes (1984)'in "olgubilim araştırmalarında on kişiye kadar görüşme yapılmasının genellikle yeterliliğine ilişkin önerisi" dikkate alınmakla birlikte verilerin tekrarlandığı noktaya kadar devam edilmiş (Creswell, 2014) ve 15 katılımcıdan veri toplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu tür görüşmeler, karmaşık olguları ve çok yönlü konuları araştırırken katılımcıların bakış açılarını, deneyimlerini ve anlatılarını yakalamayı sağlamaktadır. Ayrıca, katılımcıların bakış açılarındaki farklılıkları keşfetmeyi, temaları tanımlamayı ve bireylerin düşünceleri/duyguları hakkında içgörü kazanmayı sağlamakta; katılımcı ile etkileşim kurmaya olanak sağlamaktadır (Salomao, 2023). Görüşmeler Yıldırım ve Şimşek (2016)'ın önerdiği kapsamda "gizlilik, özel hayata saygı, zarar vermeme, aldatmama/yanıltmama ve verilere sadık kalma gibi ana etik ilkelere bağlı kalarak" yürütülmüştür. Araştırmacılar katılımcılara, veri toplama sürecine dahil olması için duygusal ve psikolojik baskı yapmamıştır. Ayrıca, veri toplama sürecinden önce katılımcılardan ne beklendiği, sonuçların nerede kullanılacağı ve nasıl yorumlanacağı gibi konular anlatılmıştır.

Veri toplamaya başlamadan önce, görüşmelerin yapılacağı ortamın, işyeri dışında bir ortam olması amaçlanmıştır. 8 çalışan ile kendi iş ortamlarında; 4 çalışan ile araştırmacının belirlediği bir ortamda; 3 çalışan ile katılımcının kendisinin istediği bir ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler, 01/01/2025 ile 01/02/2025 tarihleri arasında 15 katılımcı ile 450 dakika görüşme yaparak toplanmıştır. Katılımcıların kimliklerini gizlemek amacıyla kendilerine ilk katılımcıdan başlamak üzere K-1, K-2, K-3, ... K-15 gibi kodlar verilmiştir. Veriler, ses kayıt cihazlarına kaydedilmiştir. Daha sonra, kaydedilen konuşmalar bilgisayar ortamında metin haline dönüştürülmüştür. Bir hafta sonrasında, ses kayıtları tekrar dinlenmiş ve ilk metin ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde, veri kaybını engelleyerek güvenilirlik sorununun önüne geçilmiştir.

3.5. Görüşme Formu, Sorular ve Güvenilirlik

Görüşme soruları literatürde yer alan kaynaklara ve araştırmanın sorunsalına bağlı kalarak oluşturulmuştur. Özellikle Liu-Lastres vd. (2024) tarafından sessiz istifanın nedenleri ile sonuçlarının hizmet sektörü çalışanları bağlamında sınıflandırıldığı çalışma esas alınmıştır. Bu şekilde, Somel (2024)'in “görüşme sorularının araştırma sorusuyla doğrudan ilişkili olması” ve “araştırmanın amacına hizmet etmesi” gerekliliği koşulu sağlanmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda, güvenilirlik ve geçerlilik farklı kriterler/işlemler ile sağlanmaktadır. Bu kapsamda, Yıldırım ve Şimşek (2016)'e göre örneklemin doğru seçilmemesi (uygun kişileri içermemesi) ve yeterli olmaması durumunda dahi iç ve dış geçerliliğine ilişkin tehditler söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada, örneklemin sessiz istifa konusunda bilgilerinin olması ve doğru kişiler olması koşulunu sağlamak için “aynı birimde en az beş yıldır çalışanlar” dahil edilmiştir. Yeni işe başlayanların veya çalışma süresi kısa olanların dahil edilmesi durumunda sessiz istifa algısının oluşamayacağı veya nedenlerine ilişkin gerekçelerin ortaya çıkmayacağı düşünülmüştür. Ayrıca, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin tüm araştırma sürecinde (verilerin toplanması, analizi ve sunumu) somutlaşacağı gerçeğinden hareketle (Kıykaç ve Aslan, 2019) veriler yönetici ve çalışan olmak üzere tüm personelden toplanmıştır.

3.6. Verilerin Kodlanması ve Analizi

Çalışmada, ses kaydından metne aktarılan görüşmeler sessiz istifa algısı, sessiz istifanın nedenleri, sessiz istifanın sonuçları başlığı altında üç ana tema olarak sunulmuş ve bu ana temaların sınırlarını aşağıdaki sorulara verilen yanıtlar belirlemiştir:

Araştırma Sorusu 1: Çalışanların sessiz istifaya yönelik bilgileri ve algıları nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: Çalışanların sessiz istifanın nedenlerine yönelik bilgileri ve algıları nelerdir?

Araştırma Sorusu 3: Çalışanların sessiz istifanın sonuçlarına yönelik bilgileri ve algıları nelerdir?

Araştırmacılar, verilerin incelenmesi sürecinde önemli cümleleri ve detayları işaretlemiştir. Bu işlem, bir hafta sonra araştırmacılar tarafından tekrar yapılmıştır. İkinci aşamada, ana temalar içindeki önemli kısımlar işaretlenerek anlam kümeleri geliştirilmiştir. Balcı (2016)'nın önerisine uyularak son aşamada, anlam kümeleri daha üst düzey kategorilerin altında ya da tek bir ana kategori altında toplanmıştır. Bu işlemler tamamlandıktan sonra sessiz istifa konusunda çalışan bir akademisyenin anlam kümelerini tekrar incelenmesi sağlanmıştır. Bunun nedeni, temaların belirlenmesinde “araştırmacının öznel yargıları mı etkili olmaktadır?” endişesinin önüne geçmektir. Aslan (2011), bu aşamanın çok miktardaki karmaşık veri arasından yeni kavram ve fikirlerin oluşturulmasına, oluşturulan kavram ve fikirler arasında bağlantılar kurulmasına, verilerin azaltılmasına, basitleştirilmesine ve gruplandırılmasına olanak sağladığı için oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Verilerin gruplandırılması aşamasında, kodlama ile elde edilen soyut birçok etiket anlamlı ve tutarlı şekilde bir araya getirilmiştir. Son aşamada, temel kaynaklara bağlı kalarak, kodlar birkaç kez daha okunmuş ve bazı kodlar revize edilmiştir.

3.7. Bulgular

Çalışmanın bulguları, sessiz istifaya ilişkin çalışan algısı, sessiz istifanın nedenleri ve sonuçları olarak üç başlık altında sunulmaktadır.

3.7.1. Sessiz İstifa Algısı

Sessiz istifa, güncel bir işyeri problemi olmasına rağmen katılımcıların büyük çoğunluğu kavramı duyduğunu, ancak içeriği hakkındaki bilgilerinin sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Sessiz istifa konusunda bilgi sahibi olanların kavramı medya ve sosyal medyadan öğrendikleri görülmektedir. Kavramı bir sosyal medyadan öğrenen K-1 nolu katılımcı aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Sosyal medyadan öğrendiğim kadarıyla sessiz istifada çalışan fiziksel olarak oradadır ama zihnen iş yerinden uzaklaşmıştır. (K-1)

Sessiz istifayı, gazetede okuduğunu (internette) belirten K-3 nolu katılımcı ise, sessiz istifanın gönüllü olarak daha az sorumluluk almakla ve kurumsal taleplere sınır koymakla ilgili olduğunu aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

... Okuduğumdan anladığım kadarıyla bu konu son dönemde gündeme gelmiş. Çalışanın sadece görevi neyse onu yaptığı, fazlasına karışmadığı bir durum aslında. İşyeri için istenen bir durum olmadığını da biliyorum. (K-3)

Sessiz istifa hakkında bilgi sahibi olmayan katılımcılara ise, kavramın içeriğine ilişkin açıklama yapılmış ve kavramı kişisel deneyimleri ile ilişkilendirmesi istenmiştir. Bu aşamada, yönlendirici olmaması için nedenleri ve sonuçlarına ilişkin açıklama yapılmamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu kavramı ilk kez duyduklarını ancak içeriğini öğrendiklerinde yabancı olmadıkları bir sorun olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda K-11 ve K-12 nolu katılımcılar bu sorunu deneyimleriyle ilişkilendirerek aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

Sessiz istifa terimini ilk kez şimdi bu çalışmada sizden duydum. Ama anlattıklarınıza bakınca bu durumun zaten benim yaşadığım bir sorun olduğunu fark ettim. Pandemi döneminden sonra mı yaşamaya başladım, bundan pek emin değilim. (K11)

Aslında siz sessiz istifayı açıklayınca hemen aklıma kendi durumum geldi. Uzun zamandır ne yaparsam yapayım fark eden yok. Ben de sadece görevimi yapıyorum, gerisine hiç karışmıyorum. (K12)

Bulgular, sessiz istifanın birçok çalışan tarafından aktif olarak yaşandığını, ancak adı konulmamış bir süreç olarak deneyimlendiğini göstermektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı bu davranış biçimini kavramın adını bilmeden yaşamakta; ancak kavram tanımlandığında bunu kendi deneyimleri ile ilişkilendirmektedir.

Yukarıda yer alan görüşler, sessiz istifanın birçok çalışanın yaşadığı bir durum olduğunu ve yapılan işin kapsamının görev tanımı ile sınırlı kalması olarak algılandığını ortaya koymakla birlikte, bazı katılımcılar bunun bir tepki/direnç olduğunu ve gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, K-6 nolu katılımcı sessiz istifayı bilinçli bir direnç ya da pasif protesto biçimi olarak gördüğünü aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Bu durum içten içe bir direnç aslında. Ama açıkça ortaya koymadan yapılan bir tür vazgeçiş. Birey olarak buna gerek var mı? Evet. Bence sağlık için gerekiyor. (K6)

Bu gerekliliği bireyin ruh sağlığının korunması ve tükenmişlikten kaçınma yöntemi olarak gören K-14 nolu katılımcı ise, durumu aşağıdaki şekilde detaylandırmaktadır:

İşi biraz serbest bıraktığımda, birçok şeyin kendi kendine de yürüdüğünü fark ettim. Sonra bu serbest bırakma işini yapmaya başladım. Bunu kendim için yapıyorum, ruhsal olarak sağlıklı kalmak adına. (K14)

Literatürde yönetici bakış açısıyla sessiz istifanın olumsuz olduğu vurgulanmakla birlikte K6 ve K14 sessiz istifanın iş yerindeki adaletsiz uygulamalara karşı çalışanların psikolojik sağlığını koruyabilen değerli bir tepki olduğunu ifade etmektedir.

3.7.2. Sessiz İstifanın Nedenleri

Araştırmanın bulguları, sessiz istifanın nedenlerinin hem "bireysel" hem de "örgütsel" unsurlara dayandığını göstermektedir. Bu nedenler, iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, çalışanların takdir edilmemesi, lider davranışı, ücret adaletsizliği, otonomi eksikliğidir.

İş-Yaşam Dengesizliği

İş-yaşam dengesizliği, sessiz istifayı hem dolaylı hem de doğrudan etkileyen ve genellikle sessiz istifanın başat nedeni olan bir faktördür (Clark, 2000). K-14 nolu katılımcı ailenin yaşamdaki önceliğinin zaman içinde değişime uğrayarak işin önüne geçtiğini ve buna neden olan olayların daha çok demografik özelliklerden kaynaklandığını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

İş-yaşam dengesinde aile bir anda ortaya çıkmıyor. Daha erken yaşlarda iş her şeye rağmen öncelikli oluyor. Ben bunun ilk başlarda işte tanınmak için olduğunu düşündüm. Ama sonrasında çocuk falan olayı gündeme geliyor, ailenin büyüklerinin beklentileri oluşuyor. Yaşamda bir anda aile öncelikli hale geliyor. Benim için ailem öncelikli hale geldi. Bu yüzden işin, hayatımı ele geçirecek kadar önemli bir yerde durmasını istemedim. Zaman içinde aslında işe karşı mesafeli olmaya başladım. Bu mesafe sadece gerekenleri yapmak gibi. (K14)

K-5, K-7, K-10 ve K-14 nolu katılımcılar, iş-yaşam dengesizliğinin tek başına değil, düşük ücret algısı, kurumsal aidiyetin zayıflaması gibi faktörler ile etkileşimi sonucu sessiz istifa davranışına neden olduğunu belirtmektedir. Bu katılımcılar, bu etkileşimi aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

... Aslında yapılan işten veya kişinin kendisinden kaynaklanan nedenlerle genellikle iş, özel yaşamın önüne geçmektedir. Birçok personel de bunu dert etmez. Ancak öyle zamanlar oluyor ki, örneğin kişi yaptığı iş ile aldığı ücreti kıyaslıyor. Ücreti düşük buluyorsa iş yükünün fazla olduğunu, özel yaşamından zaman çaldığını düşünüyor. İnsan psikolojik bir girdabın içine giriyor. Çıkmak için kendini işten çekiyor. Sizin bahsettiğiniz konu ortaya çıkıyor böylece. (K-5)

... Artık eskisi kadar istekli değilim çünkü çok yoruldum. Sürekli beklenti içinde olunması insanı tüketiyor. Her beklenti, bir şey yapmasak bile özel yaşam alanını işgal ediyor. (K7)

... Bu iş biraz da kurum aidiyeti ile bağlantılı. Zaman içinde aidiyet oluşmamışsa, iş ile ilgili talepler çalışana batmaya başlıyor. Çalışan da kendisini işin dışında aramaya başlıyor. İşe gelmek istemiyor. İş ile ilgili en küçük bir istek özel yaşamı işgal ediyor diye düşünüyoruz çalışan olarak. (K-10)

... Ben, her ay düzenli maaşımı alayım, kafam ağrımasın; mesai saatlerim içinde çalışayım ve sonrasında iş hayatı bana yansımaz diyen biriyim. Bu yüzden genelde etliye sütliye karışmadan, işimi elimden geldiğince yapmaya özen gösteririm. (K-14)

Takdir Edilmeme

Sessiz istifanın bir diğer nedeni, çalışanın takdir edilmemesi ve geri bildirimde bulunulmamasıdır. Bulgular, takdir edilmenin diğer çalışanların çabaları ile kıyaslandığını ve bu kıyaslama sonucu sessiz istifanın gerçekleştiğini göstermektedir. K-2, K-3, K-12, K-13 nolu katılımcılar takdir edilme durumuna ilişkin aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

Yaptıklarımız görülüyor, takdir edilmiyor. Bir süre sonra insan sadece zorunlu olanı yapıyor. (K2)

... Önceden daha fazla çaba sarfediyordum. Şu an o kadar fazla ben yapayım zihniyetini taşıyorum. Yeteri kadar takdir görememe, çaba göstermeyen insanların bir şekilde bir yerlere gelirken benim yerimde saymam en başlı sebebidir. (K-3)

... Uzun zamandır ne yaparsam yapayım fark eden yok. Ben de sadece görevimi yapıyorum, gerisine hiç karışmıyorum. (K12)

Çalışma arkadaşlarım bazen daha az çaba sarfedebiliyorlar ve bu durum bazı arkadaşlarımda uzun süre devam edebiliyor. Bunun nedeni, yanlarındaki kişiler çaba göstermediğinde, "Ben neden çaba sarf ediyorum?" veya "Yaptığım işte takdir edilmiyorum." gibi düşüncelerle çaba göstermeyi bırakıyor olmaları... (K-13)

Sonuç olarak, K-3 yıllarca özverili çalışıp yükselmeyi beklerken yeterince çaba göstermeyen kişilerin yükselmesi nedeniyle yaşamış olduğu hayal kırıklığını ve sessiz istifa olgusunu sitemli bir ses tonuyla yukarıdaki şekilde ifade etmiştir. K-13 de benzer şekilde, çalışan ile çalışmayan arasında yönetim tarafından adil bir ayırım yapılmadığında çalışanların sessiz istifaya zorlandığını belirtmiştir.

Tükenmişlik

Araştırmamızın bulguları, sessiz istifanın bir diğer önemli nedeninin "tükenmişlik" olduğunu göstermektedir. Tükenmişliğin sessiz istifa üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğunu katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya koymak mümkündür:

... Artık eskisi kadar istekli değilim çünkü çok yoruldum, tükendim. Bunun birçok nedeni var. Ama asıl sürekli beklenti içinde olunması insanı tüketiyor. (K7)

Çalıştığımız birim ve yaptığımız iş gereği bizde ne yazık ki çoğu şey acil kodlarla geliyor. Bu bir baskı aslında. Bu baskı nedeniyle panik atak yaşadım ve hiçbir şey üretememeye başladım. Bu tipik bir tükenmişlik durumu sanki. Sonra ne yapıyorsunuz, sonrasında da kendinizi çekiyorsunuz. (K14)

... Eskiden bir konuyla ilgili başka birimle işlerimiz olduğunda, iş ve işlemleri hızlı bir şekilde tamamlar, süreci hızlıca bitirirdik. Ancak şimdilerde bir bıkkınlık hissediyorum ve bunun, işlerin bitirme süresinin

uzamasına neden olduğunu düşünüyorum. Asıl önemlisi bence bu uzama pek rahatsız etmemeye başladı. Eskiden iş uzayınca rahatsız olurdum çünkü. (K-13)

Çalışma ortamı ile ilgili mutsuz değilim ancak bıkkın olarak tanımlayabilirim. Çok uzun süre aynı yerde aynı kişilerle çalışmanın bu hisse sebep olduğunu düşünüyorum. Yeni işe başlayan çalışma arkadaşlarımla istekli ve mutlu olduğumu ama uzun süredir aynı yerde çalışan çalışma arkadaşlarımla ise benimle aynı histe olduğumu ifade edebilirim. Bu bıkkınlık sanırım eski çalışanlar ile ilgili bir durum gibi... (K-1).

Lider Davranışı

Literatürde, negatif bir davranış olarak sessiz istifanın, yöneticilerin yöneltme fonksiyonu açısından kritik konularda net olmamasından, çalışan ile iletişim kuramamasından, ihmalkâr davranmasından, kurumsal amaç ve hedefleri belirgin şekilde çalışanın önünde tutması gibi nedenlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Khaund, 2022). Lider davranışının sessiz istifa üzerindeki etkisi K-3, K-8 ve K-4 nolu katılımcıların görüşleri üzerinden aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

Üst yöneticimin kişisel olarak beni önemseydiğini düşünmüyorum. Bunu bir noktaya kadar normal gördüm. Ama uzun zaman aynı yerde çalışınca insan görülmek istiyor. Ama bu görülme ne iş başında var ne de iş dışında var. Ben de bir süre sonra yapılanın önemi yok diye düşündüm. Artık çektim kendimi... (K-3)

Yöneticilerle doğru düzgün iletişim kuramıyoruz. Ne düşündüğümüzü merak eden yok. Nereye kadar iş odaklı olalım. Bizim de belli bir tahammül süremiz var. (K8)

Beklenenden daha fazla çaba sarf ettiğimiz zamanlar olabiliyor. Bunun nedeni ise üst yöneticilerimizin yeterli geri dönüş yapmaması, bu da motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor. (K-4)

Sessiz istifanın ortaya çıkmasında lider davranışı önemli bir etken olarak görülmekle birlikte, yapılan çalışmalarda liderlerin neden toksik/karanlık davranışlar sergilediklerine ilişkin bir ampirik kanıt rastlanmamıştır. Bu çalışmanın bulguları, bu davranışların nedenleri arasında liderin kişiliğinin önemli olduğunu göstermektedir. K-2, K-7, K-10 nolu katılımcılar kişiliğin etkisini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Kurum bazında çoğu yöneticinin kendileri ile ilgili görüşlerine geri bildirimlerine önem vermediğini biliyorum, bunun sebebinin bence makamının vermiş olduğu ego olduğunu düşünüyorum. (K-2)

... Mesela, hayatımın en yakın arkadaşımı bu kurumda edindim ve iş dışında da sürekli görüşürüz kendisi ile. Yönetici kısmında ise durum biraz daha farklı. Bu yöneticinin ayrı bir yerde olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ama bazı yöneticiler bu yeri kendisi yaratıyor. Kibir mi desek, başka bir şey mi desek bilemiyorum. (K-7)

... Gördüğüm kadarıyla yöneticilerde güç zehirlenmesi var. Daha önce bizlerle birlikte çalışan ya da başka yerlerden bu görevlere getirilen insanlar, ego sahibi ve kesinlikle altında çalışanları dinleyecek durumda değiller. Bazı arkadaşlarım tamamen işten dolayı tüm ortamlardan ayrıldılar. (K-10)

Çalışmanın bulguları, liderlerin iş ile ilgili konularda geri bildirim yapmasının çalışan motivasyonu ve iş tatmini açısından oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmalar (bkz. Heuss ve Datta, 2023) liderlik iletişiminin iş tatmini, yaşam tatmini ve öznel iyi oluş üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Seçer (2009) ile Rodríguez-Montoya vd. (2025) sessiz istifayı önlemek için yönetim ve liderlik uygulamalarının geliştirilmesini önermektedir. Bu çalışmanın bulguları, lider iletişiminin sessiz istifa üzerindeki etkisini bazı katılımcıların görüşlerini esas alarak aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Çalışanların, yöneticilerine yöneticileriyle ilgili görüş bildirdiğini sanmıyorum. Kendim bile yöneticime, kendisi ile ilgili geri bildirimde bulunmuyorum. Geri bildirimde bulunsak bile çok önem verileceğini düşünmüyorum. (K-1)

Bazı yöneticilerimiz personelinin taleplerine önem verirler; ama bir üst yöneticisi personele kıymet vermediği için güçleri yetmez ve personelin görüşleri dikkate alınmaz. Bazı yöneticilerimiz personelin fikir verebilme kabiliyetinin olduğunu bile düşünmezler. Kurumda personel merkezli, personelin de fikirlerinin uygulandığı belki %1'lik bir kısım olabilir. (K-3)

... kurumda zaman zaman sosyal etkinlikler yapılıyor ama katılmayı tercih etmiyorum. Nedeni ise yöneticiler. Beni yok sayan yöneticilerle aynı ortamda olmak istemiyorum. (K-12)

... Geçmişte çok sıkıntılı dönemler yaşadık şu an gözle görülür bir iyileşme sürecine girmiş olsa da iletişim alanında bazı iyileştirmelere ihtiyaç olduğu kanaatindeyim. Özellikle dikey ve yatay iletişimde sınırların olduğu ve birimler arası etkileşimin yetersizliği dikkat çekiyor. Bu durumu aşmak için, birimler arası kaynaşmayı artıracak düzenli sosyal etkinliklerin organize edilmesinin faydalı olacağını düşünüyorum. Ancak mevcut yönetim kültüründe, yöneticilerle bireysel ilişki bulunmayan çalışanların iş dışı etkileşim kurmasının oldukça sınırlı olduğunu gözlemliyorum. Bu sınırlılık bir süre sonra arkadaşların kendisini işten çekmesine neden oluyor maalesef. (K-5)

Ücret

Ücret, doğrudan ve dolaylı şekilde sessiz istifayı tetiklemektedir. Bu çalışma bir kamu kurumunda yapılmış olmasına ve ücretlerin belirlenme süreci özel sektörden farklı olmasına rağmen birkaç katılımcı ücretlerin sessiz istifayı etkilediğine ilişkin görüş bildirmektedir. K-5 nolu katılımcı, ücretlerin performans ile bağlantısına yönelik aşağıdaki görüşleri açıklamaktadır:

... Özellikle liyakate dayalı olmayan istihdam süreçleri nedeniyle, görev tanımlarını yerine getirmeyen veya kurum için uygun olmayan personelin varlığı, adalet duygusunu zedeliyor. Bu durum, aktif çalışan personelin 'Neden daha fazla çalışıyorum?' sorusunu sormasına yol açıyor. Özellikle yoğun mesai harcayan çalışanlar ile daha az çaba gösterenlerin aynı ücreti alması, adalet duygusunu zedelemekte ve bu durum iş süreçlerinin verimliliğini düşürerek tamamlanma sürelerinin uzamasına yol açmaktadır. Sizin bahsettiğiniz tanıma göre bu başlı başına sessiz istifa nedeni gibi. (K-5)

K-11 nolu katılımcı, ücretlerin kişinin sarf ettiği ekstra çabayı karşılayacak düzeyde olması gerektiğini, aksi durumda kişinin kendisini değersiz hissedeceğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

... Yaşadığım durumun isminin sessiz istifa olduğunu bilmiyordum. Bu araştırmayla birlikte böyle bir kavram olduğunu öğrendim ve biraz araştırdım. Sessiz istifa aslında çalışanın resmi olarak istifa etmeyip mevcut çalışma performansını ve motivasyonunu düşürmesi anlamına geliyor. Bunun sebeplerine bakarsak da tükenmişlik sendromu, aynı unvan grubunda olan kişilerin adaletsiz iş dağılımı, düşük ücret, terfi alamama olarak sayabiliriz. (K-3)

Otonomi Eksikliği

Geleneksel yaklaşıma göre örgütlerde astların üstler tarafından kendine verilen sorumlulukları yerine getirmesi beklenmektedir. Ancak modern yönetim yaklaşımları, çalışanların katı bir emir-komuta zinciri içinde kalmasının kuruma sağlayacağı katkıyı azalttığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında, inisiyatif alma beklentisi farklı nedenlerle üstler ve astlar arasında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Çalışanlar özgür olmadıklarını, karar veremediklerini, işleri üzerinde kontrolleri olmadığını düşünebilirler. Bu durumun her biri çalışanın işe ve örgüte olan tutumlarını olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmanın bulguları, çalışanların inisiyatif alamamasının doğrudan ve dolaylı olarak sessiz istifaya neden olduğunu gösteren kanıtlar sunmaktadır. Aşağıda bu konuyla ilgili bazı katılımcıların görüşleri yer almaktadır:

... İşimiz gereği teknik konularda inisiyatif alıyoruz, ancak kurumsal işleyiş anlamında, kurum kültüründen kaynaklı olarak inisiyatif alma alanlarının mevcut olmadığını ve yöneticilerden korkmak ya da baskıdan çekinmek yerine, insanların inisiyatif alma konusunda hantallaştığını düşünüyorum. Bu durum da bir süre sonra işten soğutuyor bizi. Asıl kendimizi bulacağımız konu ciddi konularda karar verebilmemiz, yoksa teknik konuları zaten yöneticiler de bilmediği için onu saymamak gerek. (K-5)

Eskiden fazlasıyla inisiyatif alırdım, ancak son dönemde hiçbir şekilde inisiyatif almıyorum. Bunun nedeni, işlerin adaletli bir şekilde dağıtıldığına inanmamam ve personeller arasında ayrımcılık yapıldığını düşünmem. (K-10)

Belli bir noktaya kadar inisiyatif alabiliyoruz ve bazı durumlarda inisiyatif de kullanıyoruz. Ancak kurum adına karar verirken, oluşabilecek tepkilerden çekindiğimiz için, amirimize veya daha üst mevkilere danışmadan asla inisiyatif almıyoruz. (K-13)

Çalışan görüşleri bir bütün olarak değerlendirilince, inisiyatif almaya yönelik eğilimlerin azlığının yapısal veya yönetsel durumlarla ilgili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, K-1 nolu katılımcı inisiyatif almanın çalışanın kişiliği ile ilgili bir durum olduğuna yönelik, K-11 nolu katılımcı ise inisiyatif almanın karar verilecek konu ile ilgili olduğuna yönelik görüş belirtmektedir:

Çalışma arkadaşlarımdan neredeyse tümü inisiyatif almaktan çok uzak duruyor. Bunun da sorumluluktan kaçınmaları, işin kendi üstlerine kalmasını engelleme isteği ve pasif karakterli olmalarından kaynaklandığını düşünüyorum. (K-1)

Takibini bizzat kendimin yaptığı işler konusunda inisiyatif alıyorum. Açıkçası inisiyatif alınacak konu belirleyici oluyor. (K-11)

3.7.3. Sessiz İstifanın Sonuçları

Motivasyon ve Performans Düşüşü

Bu araştırmanın bulguları, sessiz istifanın çalışanın motivasyonunun ve performansının düşmesi, işten ayrılma niyetinin artması, kendini sosyal ortamlardan izole etmesi gibi sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Sessiz istifanın motivasyon üzerindeki etkilerini üç gruba ayırmak gerekmektedir. Birinci grup bulgular, sessiz istifanın doğrudan etkilerine yönelik bulgulardır ve bu bulgulara temel oluşturan katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmektedir:

Sessiz istifa aslında çalışanın resmi olarak istifa etmeyip mevcut çalışma performansını ve motivasyonunu düşürmesi anlamına geliyor. Bu durum benim için geçerli. Ama benim dışındaki çalışma arkadaşlarımda da bunun bu şekilde olduğunu gözlemliyorum. (K-3)

... sizin de açıklamada söylediğiniz gibi sessiz istifa yöneticilerin çalışanlarla iletişimi ile ilgili. Kurumumuzda üst yöneticilerimizin çalışanlara yeterli geri dönüş yapmaması motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor. (K-4)

Hem benim hem de çalışma arkadaşlarımdan, beklenenden daha az değil ancak motivasyonsuzluktan dolayı rutininize kıyasla daha az çalışması olabiliyor. (K-6)

Geçen seneye kadar böyle bir durum yoktu. İşimizi sevdiğimiz için zor da olsa konsantre olup mesai gözetmeksizin işimizi yapmaya devam ediyorduk. Ancak son dönemlerde, insanların bilinçli bir şekilde bizimle uğraştığını fark ettiğinden, konsantrasyonum kalmadı ve motivasyonum düştü. (K-10)

Farklı birimlerde motivasyon düzeyinin düşük olduğunu gözlemlediğim personel var. (K-1)

İkinci grup bulgular, daha başka faktörlerin sessiz istifayı tetiklediği ve dolaylı olarak motivasyon kaybı üzerinde olumsuz etkiler yarattığına yöneliktir. Bu kapsamda, K-4 nolu katılımcı ekonomik durum gibi çevresel faktörlerin etkisini, K-5 nolu katılımcı ise iş ortamındaki diğer sorunların dolaylı etkisini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Motivasyonu etkileyecek pek çok unsur var. Evet sessiz istifa bunlardan birisi. Ama tek başına değil. Şu an ülkemizdeki ekonomik durum ve maaşlardan dolayı motivasyon düzeyi eskiye nazaran düşmüş durumda. Bu yüzden 10 üzerinden 5 verebilirim. (K-4)

Çalışma arkadaşlarımızda motivasyon düzeyleri oldukça çeşitlilik gösteriyor. Özellikle mobbing mağduru olan çalışma arkadaşlarımızı motive etmek önemli bir zorluk teşkil ediyor. Ayrıca, iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde süreç yönetiminde zorluk yaşayan kişilerin varlığı da motivasyonu olumsuz etkileyen faktörler arasında. Bireysel sorunlar yaşayan çalışanların ise motivasyonlarının neredeyse sıfır seviyesine kadar düşebildiğini gözlemliyorum. (K-5)

Motivasyonun insan ilişkileri ürünü ve bir süreç olduğu düşünülünce, oluşumunun belirli koşulların oluşmasına ve birbirini takip etmesine bağlı olduğu görülmektedir (bkz. Bandhu vd., 2024). Çalışan, iş ortamında yaşananları anlamlandırdığı sürece motivasyonu olumlu veya olumsuz şekilde etkilenecektir. Aşağıdaki bulgular, sessiz istifa sürecinin de belirli bir zamanda ortaya çıktığını göstermektedir.

Kendimle ve motivasyonumla ilgili olarak, evet, daha az çaba sarf ettiğim oluyor. İlk işe başladığım zamanki motivasyonum yok, odak noktam değişebiliyor. Daha fazla çaba sarf etmektense, işleri gün içerisinde dağıtıyorum. (K-9)

... iş ortamına bakınca, daha eski çalışanların motivasyonunun daha düşük olduğunu düşünüyorum. Puanlama olarak 3 verebilirim. Yeni işe başlayan arkadaşlar ise oldukça hevesli, bu yüzden onlara 7 veya 8 puan verebilirim. Çalışma süresi arttıkça motivasyonun düştüğünü düşünüyorum. Bu düşüş sessiz istifa gösterenlerde fazla mı, evet fazla. (K-12)

Her şey yolunda gittiğinde motivasyonum yüksek olurken, bir sorun oluştuğunda ya da işler yolunda gitmediğinde motivasyonum düşebiliyor. İş arkadaşlarımda da aynı durumda olduğunu düşünüyorum; sadece işin değil, ortamın da motivasyonu etkileyebileceğini gözlemliyorum. Sessiz istifa iş ortamında yaşandığı için sessiz istifanın zamanla ortaya çıktığını, motivasyonu düşürdüğünü söyleyebiliriz. İşin heyecanla yapmayan insanın motivasyonu düşük olur. (K-13)

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, sessiz istifanın çalışan üzerinde yarattığı olumsuz etkiler arasındadır. Kim ve Sohn (2024)'un çalışmasında sessiz istifanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu, rakiplerine oranla daha yüksek psikolojik güvenliğe sahip örgütlerin bu olumsuz etkileri azaltmada daha yeterli olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları, çalışanların bir kısmının (K-1, K-3, K-6, K-9) işten ayrılmayı düşündüğünü ancak bunu gerçekleştirmenin makro ekonomik koşullardan dolayı mümkün olmadığını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

Kariyer planımda yapmak istediklerimden dolayı, imkânım olsa çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünürüm. İmkân ile söylemek istediğim yeni bir iş bulmak, ekonomik durumum değil. Çünkü çalıştığım kurumda bu planıma yönelik ilerleme kaydedemiyorum. Bir süredir ek bir çabam da yok. (K-1)

Kurumdan ayrılmayı çok kişi düşünür, ancak ekonomik sebeplerle maalesef ki hareket edemez. Muğla'nın düşük iş imkanlarında hakkettiğim işi bulabilmem çok zor. Başka bir birime geçmek bu dünyadaki en çok istediğim şey olabilir (K-3).

Kurumdan ayrılmak değil, ancak farklı birimde çalışmak isterim. Bunun nedeni, işin hayatımıza etkisinden kaynaklanan yorgunluk. (K-6)

Çalıştığım birimi seviyorum, ancak kurumdan ayrılmayı düşündüğüm zamanlar olabiliyor. Daha iyi bir iş olanağı ve maddi olarak daha uygun bir iş olduğunda bu düşünceyi değerlendiriyorum. (K-9)

Sosyal İzolasyon

Sosyal izolasyon, insan ilişkilerindeki kopukluk durumunu gösterir ve bireylerin birbiri ile etkileşim içinde olmaması veya aralarındaki bağların düşük düzeyde olması anlamına gelmektedir. Sosyal izolasyon yaşayan bireyler, kendisini yalnız hisseder ve kendisinin umursanmadığını düşünür. Çalışanların, meslektaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin kopuk olması hem kendileri hem de kurumları için birtakım zafiyetler ortaya çıkarmaktadır (Erbaşı ve Zaganjori, 2017). Bu çalışmada, sosyal izolasyon sessiz istifa üzerindeki olumsuz sonuçları ile ön plana çıkmaktadır. K-1 nolu katılımcı, çalışanları sessiz istifaya götüren sürecin insan ilişkisi temelinde geliştiğini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

... sizin bahsettiğiniz konunun sonuçları arasında neler var diye düşününce, kendimi sosyal ortamlardan tamamen izole ettiğim durumum aklıma geldi. Bunun sebebi yalnız kalma ihtiyacım değil, insanlara karşı olan tahammülümün oldukça zayıflamasıdır. Bazı iş arkadaşlarımda bu konuda kendilerini değersiz gördüğünü tahmin edebiliyorum. Bunun sebebini de bazı durumlarda yöneticilerin küçük hataları tolere etmemesi ve çalışanı farklı bir birime göndermekle tehdit etmesi olduğunu düşünüyorum. İlişkilerin zayıf olması ve kötü olması bu sonuçları doğuruyor. (K-1)

K-11 nolu katılımcı, çalışanların kendilerini iş ortamından izole ettiklerini belirtmekle birlikte bunun nedeninin sadece sessiz istifa olmadığını ve bu sürecin bir anda ortaya çıkmadığını vurgulamaktadır. Pandemi sürecinin çalışma ortamı üzerindeki etkilerinin belirleyici olduğunu aşağıdaki cümlelerle belirtmektedir:

... sosyal ortamlara dahil olma süreci zaten pandemi ile kesintiye uğramıştı. Ama pandeminin etkisi de hastalık bulaşması gibi nedenlerle değil, ekonomik oldu. Pandemi öncesi ekonomik olarak da daha yeterli olduğumuz dönemlerde görüşürdük; fakat insanların sebebi ekonomik zorluklar olan mutsuzluklarından dolayı şu anda görüşmüyorum. ... bence sessiz istifa insanların izole olması

yanında birbirleriyle iletişimlerinin yapay olmasına neden oluyor gibi. Bu şekilde çalışanlar arasında sınırları koruma başlıyor. Kendini rahat hissetmek için korumak zorundasın. Ama sonuçta aidiyet duygusunun zedelendiğini düşünüyorum. (K-11)

K-6 nolu katılımcı, sessiz istifa sonucu çalışanların kendilerini iş ortamından ve diğer çalışanlardan uzaklaştırmasının ekip çalışmasını olumsuz etkilediğini ve ortak çaba gerektiren işlerde aksamaya neden olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

İnsanlar kendini çektikçe, işlerine yabancılaştıkça ekip ruhu kalmıyor. Yani herkes kendi kabuğuna çekiliyor. Bu durumda nasıl ortak iş yapılacaktır? (K-6)

4. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçları, katılımcıların çoğunun sessiz istifayı bir iş yeri sorunu olarak değil, iş yerinde var olan sorunların doğal bir sonucu olarak anlamlandırıldığını göstermektedir. Sessiz istifa olgusundan haberdar olan katılımcılar, kavramı sosyal medya araçları ve gazetelerden öğrenmişlerdir. Bilgi sahibi olmayan katılımcılar ise, olgu hakkında bilgi sahibi olduktan sonra kendi kişisel hikayelerinde bu olgu ile örtüşen birçok kısım olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın dikkat çeken sonuçlarından birisi, sessiz istifanın “çalışanlar tarafından iş yerindeki sorunları azaltmak için bir strateji” gibi de kullanılıyor olması durumudur. Bu sonuç, sessiz istifa davranışının bir savunma mekanizması olarak kullanıldığını ve çalışanların sessiz istifayı kendi sağlıklarını korumak için gereklilik olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, sessiz istifanın bireysel nedenleri olarak (a) takdir edilmeme, (b) iş-yaşam dengesizliği, (c) tükenmişlik ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, bu faktörlerin birkaçının bir arada yaşandığı durumlarda sessiz istifa davranışının arttığına vurgu yapmaktadır. İş-yaşam dengesizliğinin yarattığı olumsuz etkinin her birey için aynı düzeyde etkili olmadığı, çalışanın demografik özelliklerine göre farklılaşabileceği dikkati çekmektedir. Sessiz istifanın nedenleri arasında, lider davranışı ile çalışanın yaptığı işte inisiyatif alması (otonomi) ön plandadır. Çalışmanın sonuçları, yöneticileri tarafından fark edilmeyen ve yaptığı iş takdir edilmeyen çalışanlarda içsel tatminin düşük olduğunu, bu düşük tatminin de bir süre sonra sessiz istifaya neden olduğunu göstermektedir. Çalışanların önemli bir kısmının yöneticileri ile iletişim kurmakta zorlandığı ve fikirlerinin önemsenmediği görülmektedir. Yöneticilerle iletişim kuramamak sessiz istifaya neden olan önemli bir sorundur. Ancak, iletişim sorununun nedeninin sadece örgütsel faktörlere ilişkin olmadığı, yöneticilerin kişilik vb. özelliklerinden de etkilendiği dikkati çekmektedir.

Katılımcıların bir kısmı, kamu personeli olarak çalışıyor olmalarına rağmen ücretin sessiz istifaya neden olduğunu düşünmektedir. Liyakate ve performansa dayalı ücretleme yapılmamasının sessiz istifaya temel oluşturduğu; farklı düzeyde çaba gösteren çalışanlara aynı ücretin ödenmesinin bir süre sonra başarılı olanların çabalarını azaltarak diğerlerinin düzeyine çekmesine neden olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu Eşitlik Teorisi'nin çıktıları ile örtüşmektedir. Adams, bireylerin iş yerinde gösterdikleri çaba ile elde ettikleri sonuçlar (ödül, maaş, takdir vb.) arasındaki dengeyi, başkalarının çabaları ve sonuçlarıyla karşılaştırarak algıladıklarını öne sürmektedir (Robbins ve Judge, 2021).

Çalışmanın bir diğer sonucu, sessiz istifanın katılımcılarda doğrudan ve/veya dolaylı şekilde motivasyon ve performans düşüşü yaratmasıdır. Çalışanın kendini işten çekmesi ve sadece iş tanımında belirtilen düzeyde çaba göstermesi şeklindeki etkiler sessiz istifanın doğrudan etkisidir. Buna karşın, sessiz istifanın mobbing, düşük ücret, aşırı iş yükü gibi sorunların tekrar tekrar gündeme getirilmesine neden olması dolaylı bir etkidir. Sessiz istifanın bir diğer olumsuz sonucu ise, çalışanların kendilerini örgütten uzaklaştırmaları şeklinde ortaya çıkan sosyal izolasyondur. İlk araştırma sorusuna yanıt ararken, çalışanların kendilerini sosyal ortamlardan çekmelerinin olağan bir sessiz istifa davranışı olduğu ve bu davranışın savunma mekanizması olarak geliştirildiği tespit edilmişti. Bu bağlamda, kendini izole etme çalışanlar için sessiz istifanın olağan bir sonucudur. Bireylerin kendini izole etmesi olumsuz etkisini genellikle takım çalışması üzerinde göstermekte ve takım çalışması için gereken iklimin oluşmasını engellemektedir. Bunun yanında, sosyal izolasyonun bir süreç olduğu ve daha uzun süre çalışanlarda daha sıklıkla karşılaşılan bir sorun olduğu söylenebilir. Bu sonuç, gelecekte yapılacak çalışmalarda sessiz istifa, sosyal izolasyon ve çalışma süresi arasındaki ilişkinin araştırılmasını gerektirmektedir.

Çalışmanın bulguları bir bütün olarak değerlendirilince, sessiz istifanın derinde yatan nedeninin adaletsizlik algısı ve adil olmayan iş süreçleri olduğu görülmektedir. Adaletsizlik algısını güçlendiren unsur olarak ise,

çalışanların kendilerini bir başka çalışanla kıyaslamasıdır. Çalışan ve çalışmayanı ayıramayan bir iş sisteminin ya da kültürünün, adaletsizlik hissini artırarak sessiz istifa kültürüne neden olduğu söylenebilir. Ulaşılan sonuçlar, sessiz istifayı önlemek için yöneticilere önemli sorumluluklar düştüğünü ve bu sorumluluklar arasında adalet algısını yüksek tutmanın ön sıralarda geldiğini göstermektedir.

Kaynaklar

- Altun, U., Aygün, S., Sevim, B. & Uslu, Y. (2024). Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve Sessiz İstifa Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Analiz, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 27(4), 671-688.
- Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing, *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Andrade, É.G.S.D.A., Queiroga, F. & Valentini, F. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance, *Anales de Psicología*, 36(3), 543-552.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2015). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arneja, J.S. & Gilardino, M. S. (2023). Quiet Quitting: Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It?, *Plastic Surgery*, 31(4), 319-320.
- Armstrong, R. & Pfandler, C. (2024). Taming a wild new term: exploring the concept of quiet quitting as a coping response, *Employee Relations*, 46(8), 1805-1825.
- Aslan, A. (2011). *Turist-çalışan cinsel ilişkilerinin eleştirel gerçekçilikle incelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Atalay, M. & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?, *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: Pegem Akademi.
- Bambauer, J. R. & Rahman, T. (2019). The Quiet Resignation: Why Do So Many Female Lawyers Abandon Their Careers, *UC Irvine Law Review*, 10, 799.
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A. & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers, *Acta Psychologia*, 244, 1-16.
- Bondarenko, V. (2023). Engineer Who Made 'Quiet Quitting' Viral Just Had a Change of Heart, <https://www.thestreet.com/employment/quiet-quitting-engineer-is-against-it>, Erişim Tarihi: 03/03/2025.
- Campton, J., Tham, A. & Ting, H. (2023). Quiet quitting - Implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L, Pui, S. & Baltes, B. B. (2016). Allwork and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism, *Journal of Management*, 42, 1836-1873.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, (4. Baskı). SAGE Publications.
- Çakıcı, A., Özkan, C. & Akyüz, B. H. (2013). İş Yükü Yoğunluğunun, İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 1-26.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi?, *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences, *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197-203.
- Ellis, L. & Yang, A. (2022). If Your Co-Workers Are 'Quiet Quitting,' Here's What That Means, *The Wall Street Journal*, <https://www.wsj.com/>, Erişim Tarihi: 20.12.2024.

- Erbaşı, A. & Zaganjori, O. (2017). Sosyal izolasyonun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(1), 39-52.
- Esen, D. (2023). Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326.
- Espada, M. (2022). Employees say 'quiet quitting' is just setting boundaries, Companies fear longterm effects, www.healthleadersmedia.com/human-resources/employees-say-quietquitting-just-setting-boundaries-companies-fear-long-term, Erişim tarihi: 10/04/2025
- Formica, S. & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8), 899-907.
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F. & Peethambaran, M. (2025). Sounding the silence: Examining the antecedents and outcomes of quiet quitting, *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 958-990.
- Gregory, S. (2022). Quiet quitting and personality: Who becomes a quiet quitter?, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, Erişim Tarihi: 06/01.2025.
- Gürer, A., Solmaztürk, A.B. & Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi, *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-41
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures, *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Hamouche, S., Koritos, C. & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312.
- Heuss, S. C. & Datta, S. (2023). Impact of leadership communication on job satisfaction and well-being of physicians. *Discover Global Society*, 1(11), 1-15.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future, *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Johar, S. A., Hassan, S. M. & Hanieya S. (2023). Silent disengagement: Understanding the consequences of quiet quitting, trends, and impacts, *IJCMCR*, 28(5), 1-3.
- Joshi, R. & Khullar, R. (2024). Alleviating quite quitting through employee value proposition and the moderating role of internal communication, *IRJAEM*, 2(3), 198-205.
- Judge, T. A. & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance, *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
- Kachhap, V. & Singh, T. (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems, *Development and Learning in Organizations*, 38(5), 23-26.
- Kim, K. T. & Sohn, Y. W. (2024). the impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety, *Systems*, 12(11), 460.
- Khaund, N. (2022). Quiet quitting is a leadership issue. <https://iveybusinessjournal.com/quiet-quitting-is-a-leadership-issue/>, Erişim Tarihi: 24/12/2024.
- Kılınçarslan, Ö. & Avcı, U. (2021). Aile işletmelerinin devamlılığında nepotizm uygulamalarına yönelik bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(1), 56-84.
- Kıykaç, B. & Aslan, A. (2019). Disipline edici iktidar ve çalışanları ağırlamak, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 21-41.

- Klotz A. & Bolino M. (2023). When quiet quitting is worse than the real thing, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, Erişim Tarihi: 20.01.2024
- Kurniawan, I.S., Yulianto, E., Hamid, H., Ardiyanto, F.D., Pamungkas, E. K., Alfikri, H. N. & Prasetyo, A.B. (2024). Mediating emotional exhaustion on the effect of workload on quiet quitting, *GRENZE International Journal of Engineering and Technology*, 10(2), 2732-2739.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O.M. & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24.
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting-causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.
- Molchan, S. & Clore, C. (2023). What's going on in the workplace? The impact of quiet quitting and the great resignation in corporate America, *Aspen Journal of Scholarly Works*, 3(5), 200-210.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Pearson Education Limited.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 3(71), 492-499.
- Ochis, K. (2024). Generation Z & "Quiet quitting": Rethinking onboarding in an era of employee disengagement, *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83-97.
- Özcan, E. & İlman Yaltagil, E. (2024). Sağlıkta sessiz istifanın nedenleri ve çözüm yolları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 919-935.
- Özçelik, Z. (2021). COVID-19 nedeniyle evden çalışma sürecinde performans değerlemesi: bir kamu kurumu çağrı merkezi örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 58, 221-240.
- Palad, J. P.C. (2023). Are we addressing quiet quitting in the education sector?, Researchgate, Preprint, 1-8.
- Pielago, M. P. & Vibora, V. B. (2024). Generation Z and Millennial employees' perspective on quiet quitting or rage applying in relation to career growth, *Social Sciences & Psychology*, 160(1), 8-17.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*, (2. Baskı). New York: Psychology Press.
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: the silent challenge of performance management, *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13-20.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2021). *Örgütsel Davranış*, (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Rodríguez-Montoya, C., De Castro Morel, R. & Frías-Rodríguez, D. (2025). Quiet quitting in the Dominican Republic: the employers' perspective, *Management Research*, 23(2), 185-202.
- Salomao, A. (2023). Nitel araştırmalarda yarı yapılandırılmış görüşmeler. <https://mindthegraph.com/blog/tr/polumarshiyovani-intervyu-u-yakisnomu-doslidzhenni>, Erişim Tarihi: 09.02.2025.
- Seçer, B. (2018). *İşsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi*. İçinde: Keser A, Yılmaz G, Yürür S. (Der.), Çalışma Yaşamında Davranış & Güncel Yaklaşımlar, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, (s.549)
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers, *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.
- Somel, N. (2024). Nitel araştırmada görüşme ve görüşme soruları: Eğitim sosyolojisinden ampirik örnekler, *Bogazici University Journal of Education*, 41(2), 141-156.
- Speaker Agency (2024). İş Dünyasında Yeni Trend: Sessiz İstifa Nedir?, <https://www.speakeragency.com.tr/blog/sessiz-istifa-nedir>, Erişim Tarihi: 10.02.2025
- Şirin, S. (2025). *Bakış Açımızı Değiştirecek 10 Deney, İnsan*, İstanbul: Mundi Kitap.

- Talukder, M.F. ve Prieto, L. (2025). A “quiet quitting” scale: development and validation, *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1487-1510.
- Tatlı, M. (2023). *Etik iklimin işe angaje olma ve sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin rolü: Kamu çalışanları örneği*. Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir.
- Tong, G. C. (2022). Is quiet quitting a good idea? Here’s what workplace experts say, <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplaceexperts-say.html>, Erişim Tarihi: 12/05/2025.
- Yeşiltepe, B. (2014). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler ve yöneticiler üzerindeki sonuçları*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2024). Örgütlerde Sessiz İstifa: Kavramsal Bir Çözümleme ve Türkiye’de Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(4), 1395-1410.
- Wicker, S.A. (2024). *Quiet Quitting, Engagement, & Personality*. *Industrial, Organizational Psychology*, Middle Tennessee State University, Unpublished Master Thesis.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees, *Havard Business Review*, <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>, Erişim tarihi: 10/04/2025.

Halka Arz Yapan İşletmelerde Beklenti Yönetimi: Fiyat Tespit Raporları Vaka Analizi Expectation Management in Public Offering Companies: Price Determination Reports Case Analysis

Halil ARSLAN^a  ^a Temur KAYHAN^b 

^a Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Finans-Bankacılık ve Sigoracılık Bölümü, Kırşehir, Türkiye. halil.arslan@ahievran.edu.tr

^b Info Yarımlar Menkul Değerler A.Ş., Kurumsal Finansman Müdürü, Kırşehir, Türkiye. kayhantemur44@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İşletme Halka Arz Değerleme Nakit Akışı Sermaye Piyasaları	Amaç – 2020 yılında pandemi, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de halka arzlara olan talebi artırmıştır. Bu çalışma Türk hisse senedi piyasasında analistler ve aracı kurumların beklentilerinin iyimser ya da kötümser olup olmadığı ve halka arz sonrasında bu beklentilerin yıllara sari gerçekleşip gerçekleşmediğini de ölçerek piyasanın verimli bir ekosisteme sahip olup olmadığını araştırmaktadır. Tahminlemelerde iyimser beklentiler ve yanlış fiyatlamalar yabancı yatırımcı açısından piyasanın verimliliğini sorgulamaktadır. Yöntem – Çalışmada, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden olan içerik analiz yöntemi kullanılırken doküman inceleme tekniği ile veriler toplanmıştır. Çalışmada, 2021, 2022, 2023, 2024 yıllarına ait halka arz olan 144 şirketin aracı kurumlar tarafından yazılan ve KAP’ta yayınlanan 144 fiyat tespit raporundaki karlılık beklentileri sonraki 2 yılda KAP’ta yayınlanan 204 varsayım raporlarına göre gerçekleşme oranları açısından incelenmiş ve başarılı aracı kurum ve başarısız kurumlar skorlama yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgular – Çalışma, aracı kurumların son 4 yılda tahminlerinin büyük oranda gerçekleştiğini, sapmanın genelde pozitif tarafta olduğunu ortaya koyarken aracı kurum ve yıl bazlı farklı sonuçlara ulaşmıştır. Türk hisse senedi piyasası beklendiğinden daha verimli çalışıyor gözükmektedir. Info Yatırım, Deniz Yatırım en başarılı aracı kurumlar olarak öne çıkmıştır. İlk yıl beklenti gerçekleştirmelerinin ikinci yıl beklenti gerçekleştirmelerinden daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Tartışma – Halka arzlara yönelik literatür incelemesi yapıldığında ilgili çalışmalarda piyasanın verimliliğine dair beklentilerin ölçüldüğü böyle bir yöntemin olmadığı dikkat çekmiştir. Bu çalışma yerli ve yabancı yatırımcılara Türk hisse senedi piyasasının verimliliği hakkında bir fikir verirken bu beklentiler saptığında yatırımcı haklarını korumakla görevli SPK için de aracı kurum bazında yol gösterici sonuçlar ortaya koymaktadır.
Gönderilme Tarihi 21 Mart 2025 Revizyon Tarihi 8 Kasım 2025 Kabul Tarihi 15 Kasım 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Business IPO Valuation Cash Flow Capital Markets	Purpose – In 2020, the pandemic increased the demand for IPOs in Turkey as well as in the world. This study investigates whether the expectations of analysts and brokerage firms in the Turkish stock market are optimistic or pessimistic and whether these expectations have been realized over the years after the IPO, and investigates whether the market has an efficient ecosystem. Optimistic expectations and incorrect pricing in estimates question the efficiency of the market for foreign investors. Design/methodology/approach – In the study, the content analysis method, which is one of the qualitative and quantitative research methods, was used and data was collected with the document review technique. In the study, the profitability expectations in 144 price determination reports written by brokerage firms and published on the Public Disclosure Platform (KAP) for 144 companies that went public for the years 2021, 2022, 2023, and 2024 were examined in terms of realization rates according to 204 assumption reports published on the Public Disclosure Platform (KAP) in the following 2 years, and successful and unsuccessful brokerage firms were tried to be determined by the scoring method. Results – The study revealed that the brokerage firms’ estimates were largely realized in the last 4 years and the deviation was generally on the positive side, while different results were reached based on brokerage firms and years. The Turkish stock market seems to be working more efficiently than expected. Info Yatırım and Deniz Yatırım stood out as the most successful brokerage firms. It was concluded that the expectation realizations in the first year were better than the expectation realizations in the second year.
Received 21 March 2025 Revised 8 November 2025 Accepted 15 November 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Arslan, H., Kayhan, T. (2025). Halka Arz Yapan İşletmelerde Beklenti Yönetimi: Fiyat Tespit Raporları Vaka Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3027-3051.

Discussion – When the literature review on public offerings was conducted, it was noted that there was no such method to measure expectations regarding the efficiency of the market in the relevant studies. This study provides an idea about the efficiency of the Turkish stock market to domestic and foreign investors, while also providing guiding results on the basis of intermediary institutions for the CMB, which is responsible for protecting investor rights when these expectations deviate.

1. Giriş

Şirketler yatırımlarının finansman için yeni ortak edinimi, sermaye artışı ve banka kredilerini kullanmaktadır. Halka arzın kredilere göre faiz yükünün olmaması da bir avantaj olarak görülmektedir. (Otlı & Ölmez, 2011, s. 15). (Akbulak & Akbulak, 2005)'e göre halka arz sermayesi belirli kişiler arasında olan firmanın halka çağrı yapmasıdır. Pandemi sonrası dünyada ve ülkemizde halka arzlara önemli bir talep oluşmuştur. Dünyadaki trende paralel Türkiye piyasasında 2020'ye kadar halka arzlarda önemli bir gelişim yaşanmamasına rağmen pandemi bir eşik olmuş ve 2020'den itibaren bireysel yatırımcıların halka arz piyasasına girmesi halka arzlara olan talebi artırmıştır. Pandemiye ek olarak borsaların bilişim alt yapılarının güçlenmesi borsalarda penetrasyonu artırmıştır.

Borsa İstanbul'da işlem hacimleri geçmişe nazaran önemli bir büyüme sergilemiş ve günlük 100 milyar TL'lik işlem hacimlerine çıkmıştır. Bu dönem içinde Türkiye'de yaşanan yüksek enflasyonist ortama rağmen faizlerin düşük tutulması da yatırımcılar tarafından borsaya olan talebi artırmıştır. Borsadaki şirketlerin yüksek enflasyonist ortamda yüksek karlılık açıklaması piyasa değerlerini önemli oranda artırmıştır. Aylık enflasyonun bu dönemde %10'lara ulaşması ve gıda enflasyonunda %10'u da aşması küçük yatırımların faizlerin de düşük olduğu bir ortamda halka arza girmesine sebep olmuştur. Bireysel yatırımcılar borsada bilindik ve finansal okuryazarlık gerektiren hisselerden ziyade daha hareketli olan halka arz piyasasına girmeyi tercih etmiştir. Halka arzlarda geçmişte binin altındaki yatırımcı sayıları 5 milyona kadar ulaşmıştır. Halka arzlara olan bireysel yatırımcı sayısının artması halka arzda yüksek talep nedeniyle yatırımcılara düşük hisse senedi gelmesine sebep olmuş ve eline az hisse geçen küçük yatırımcılar da bu arzlardan aldığı hisseleri hemen satmamayı düşünmüş, bu durum halka arz piyasasında hisselerde keskin yükselişleri beraberinde getirmiştir.

Yukarıdaki değişkenler sonrası artan yatırımcı ilgisi birçok şirketin halka arza olan ilgisini artırmıştır. Bu durum aracı kurumların şirket hisselerini kolay satmalarını sağladığı için değerlemelerde kısmen iyimser olma risklerini beraberinde getirmiş olabilir. Yüksek yatırımcı ilgisinin olduğu dönemde fiyatlamalarda iyimserlik söz konusu olabilir. Bu dönem içinde yapılan halka arzlarda değerlemelerin adil bir noktada gerçekleşip gerçekleşmediği önem arz etmektedir. Aracı kurumların yüksek yatırımcı ilgisi nedeniyle iyimser kar tahminleriyle şirket değerlerini artırması borsaya giren yabancı yatırımcılar için sağlıklı fiyatların oluşmadığı kanısı ile verimsiz bir piyasa gibi algılanabilir. Bu durum yabancı yatırımcıların Türk hisse piyasasına girişini engelleyebilir ya da sınırlandırılabilir. Zira sağlıklı fiyatlamaların olmadığı ve aracı kurumların adil tahminler yapmadığı bir piyasaya birçok uluslararası yatırımcı girmek istemeyecektir.

Çalışma, Türk hisse senedi piyasasının beklentiler ve gerçekleştirmeler açısından verimliliğini ölçmektedir. 2021-2024 arası 144 halka arz fiyat tespit raporu ve 204 varsayım raporu incelenmiş, aracı kurumların halka arz edilen şirketler için beklentileri ve gerçekleştirmeleri analiz edilerek Türk hisse senedi piyasasının verimliliği ölçülmeye çalışılmıştır. Aracı kurumların şirketler için beklediği faaliyet karlılıklarının sonraki yıllarda gerçekleşen rakamlarla örtüşmesi büyük oranda piyasanın verimliliği anlamına gelebilmektedir. Zira beklentiler büyük oranda karşılanmıştır. Bu durum iyi bir beklenti yönetimi olarak adlandırılabilir. Eğer aracı kurum beklentilerinin altında karlılık rakamları gerçekleşmiş ise bu durumda iyimser değerlemelerle halka arzların gerçekleştiği, fiyatlamaların önemini kaybettiği ve beklentilere göre yatırım yapmanın makul olmadığı bir hisse piyasası karşımıza çıkacaktır. Böyle bir piyasaya birçok yabancı yatırımcı ilgisiz kalacaktır.

Halka arz edilen hisse senetlerinin verimliliği daha çok fiyatlandırmaların pahalı ya da ucuz olmaması ile ölçülmektedir (Otlı & Ölmez, 2011, s. 17). Halka arz piyasasının verimliliğini faaliyet karı varsayım ve gerçekleştirmelerle ölçen bir çalışma literatürde görülememiştir. Çalışma, bu alanda literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca son dönemde aktüel bir konu olan halka arzlarla yönelik de böyle bir ölçüt yapılması dikkate değerdir. Sermaye Piyasası Kurul'u fiyat tespit raporları ve varsayım raporlarındaki gerçekleştirmelerde büyük sapmalar olması halinde şirketler ve aracı kurumlar hakkında inceleme başlatma gücüne haizdir. Bu anlamda çalışma, SPK için de bir ölçüt oluşturacaktır.

Türk hisse senedi piyasasına yönelik verimsiz bir piyasa olduğuna dair bir algı söz konusudur. Bu araştırma söz konusu algıyı kısmen doğrulamakla birlikte Türk hisse senedi piyasası sanıldığının aksine rasyonel hareke etmekte ve verimli piyasa özelliklerini ortaya koymaktadır. Değerleme raporlarındaki beklentilerin sonraki 2 yıl için büyük oranda pozitif yönde saptması beklenti yönetiminin makul olduğuna işaret etmektedir.

2. Literatur Taraması

Halka arz piyasası dünyada her yıl gelişen bir alan olduğu için bu konu üzerine önemli sayıda literatür bulunmaktadır. Türkiye’de ise Borsa İstanbul’un 1980’li yıllarda kurulmuş olması literatürde yeteri kadar akademik çalışma bulunmamasının en önemli sebebidir. 2013 yılındaki halka arz seferberliği nedeniyle halka arzların adedinde bir artış yaşanmış ve pandemi sonrası Türkiye’deki halka arz adetleri yıllık bazda zirvesine çıkmıştır. Bu durum yurtiçinde de bu alanda çalışma yapmak isteyen akademisyenlerin sayısını artırmıştır.

Halka arzların performansı ölçülürken değerlendirme ön plana çıkmaktadır. (Altan & Hotamış, 2008)’a göre ABD ve AB şirketleri ile yapılan araştırmalarda bu şirketlerin %75’inin değerlemede İNA kullandığı öne sürülmektedir. Piyasa çarpanları ise değerlemede kullanılan 2. önemli yaklaşımdır. (Altan & Hotamış, 2008) İngiltere’de EVA yaklaşımının da bulunduğunu ifade etmektedir.

(McDonald & Fisher, 1972) çalışmalarında 142 halka arzı incelemiş halka arz sonrası ilk günlük seans getirilerinin ortalamada pozitif olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışmalarına göre halka arzlar genelde ilk gün pozitif getiri sağlasa da uzun vadede getiriler farklılaşmaktadır.

(Stoll & Curley, 1970) çalışmalarında 205 halka arzı incelemiş ve küçük şirketlerin halka arzında kısa vadede getiri pozitif olsa da uzun vadeli getirilerin negatif olduğu sonucuna varmışlardır.

(Morris, 1996) çalışmasında bir halka arzda fiyat pahalı da olsa beklentilerin piyasada sürekli farklılaşması ilgili fiyatın desteklenebilmesini beraberinde getirebilmektedir.

(Ibbotson, 1975) 1960 sonrası 10 yıllık dönemde 120 halka arzı incelemiş ve ilk günlük getirileri pozitif hesaplamıştır. Bununla birlikte vade uzadıkça getirilerin negatife döndüğü bir diğer sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

(Chalk & Peavy, 1987) çalışmalarında 579 halka arzı incelemiş ve arzdan sonraki altı ayda ortalamada pozitif getiri tespit ederken getirilerin aracılık türüne göre değiştiğini ifade etmişlerdir.

(Finn & Higham, 1988) çalışmalarında 93 halka arzı incelemiş ve arzdan sonraki ilk günde pozitif getiri tespit etmiştir.

Halka arz piyasası ile ilgili yapılmış akademik çalışmaların büyük bir kısmı hisse performansı ile ilgilidir. (Jang, 2007)’a göre genelde bu çalışmalarda halka arz sonrası işleme başlanan ilk günde halka arz fiyatından daha yüksek fiyata ulaşılmaktadır. (Özer, 2014)’e göre halka arz fiyatının ilk işlem günü hisse fiyatının altında kalması fiyatlamının düşük ya da ucuz olarak halka arzda belirlendiği anlamına gelmektedir. (Ünlü & Ersoy, 2008) da çalışmalarında literatürde benzer bir sonuca ulaştığını ifade etmektedir.

(Ritter, 1991)’in çalışmasında halka arzdan sonraki devam eden birkaç ayda hisse fiyatının ortalamada pozitif getiri sağladığı ortaya konulmuştur. (Loughran & Ritter, 2004) Amerikan borsaları için benzer bir çalışma yapmış 1980 ve 2003 tarihleri arasında Amerika’da gerçekleşen halk arzlarında ilk günlük getirinin ortalamada %18 olduğu sonucuna varmıştır. (Carter & Manaster, 1990) yaptıkları çalışmada halka arz edilen hisselerin kısa vadede pozitif getiri sağladığını tespit etmişlerdir. (Jewartowski & Lizińska, 2012) Polonya için yaptıkları çalışmada halka arz getirilerinin uzun dönemde kısa vadeden daha iyi getiri sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır. (Kıymaz, 1996) Türk halka arz piyasası için yaptığı çalışmada halka arzdan sonraki ilk günde getirinin tüm örneklemede ortalamada %12,2 olduğunu tespit etmiştir. (Otlı & Ölmez, 2011) 2006-2011 yılları arasında İMKB için yaptıkları çalışmada halka arz edilen hisselerin ilk günde ortalamada yatırımcıya %6,99 getiri sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Türkiye’de yapılan bir diğer önemli çalışmada ise 2013-2018 arasındaki halka arzlar incelenmiştir. Halka arz seferberliği nedeniyle ilgili dönemde önemli sayıda halka arz gerçekleştirilmiştir. (Yaşar, Terim, & Kayalı, 2020) bu dönemdeki 50 halka arz incelemiş ve halka arzlarında yaklaşık 2,9 milyar dolar şirketlerin finansman sağladığı belirtilmiştir. Bu dönemki 50 halka arzın ilk işlem günü ortalama getirisi BİST100 getirisinden arındırılmış olarak ortalamada -%14 bulunurken bu durum o dönem gerçekleşen halka arzların pahalı bir

fiyattan gerçekleştiği şeklinde yorumlanmıştır. Çalışmada sadece 2018 halka arzlarının düşük fiyattan yapıldığı; önceki yıllar fiyatlarının ise pahalı olduğu sonucuna varılmıştır. (Yaşar, Terim, & Kayalı, 2020, s. 3973). Türkiye’de yapılan başka bir çalışmada 2000-2006 arasındaki halka arzlar incelenmiş ve 67 arzın verileri analiz edilmiştir. Buna göre 67 firmadan 18 tanesi ilk gün kaybettirirken 23 tanesi %10’dan az ve 26 tanesi %10’dan fazla kazandırmıştır. Bu dönemdeki halka arzların ilk gün getirileri maksimum %23,53’ü görürken ortalamada %6,46’lık ilk gün getirisi sağladığı görülmüştür. (Altan & Hotamış, 2008, s. 33)

2002-2015 arası halka arzları inceleyen bir çalışmada, halka arzların kısa ve uzun vadeli getirileri ile işlem hacimleri arasında çift yönlü nedensellik olduğu tespit edilmiştir (Demirtaş, Barut, Bardakçı, & Alpsülün, 2023, s. 64). (Kaya, 2012)’nın 2010-2011 yılları arasında ilk halka arzlar çalışmasına göre halka arzların getirisi firmaların sektörüne, yaşına, büyüklüğüne göre değişse de genelde yatırımcılar pozitif getiri sağlamaktadırlar.

Literatür incelendiğinde araştırmaların genelde hisse performansına yoğunlaşması dikkat çekmektedir. İşbu çalışma ise mali tablolarından yola çıkarak halka arz piyasasının verimliliğini ölçmeyi hedeflemektedir. Halka arz fiyatlamalarının verimliliği, ucuz ya da pahalılık kavramları piyasada oluşan hisse performansına göre literatürde ölçülürken değerlemenin temeli olan mali veri beklentilerinin tutarlılığı literatürde ölçülmemiştir. Bu durum özellikle yerli literatür için farklı bir bakış açısı olacak, analistler ve yatırımcılar için olduğu kadar piyasayı denetleyen ve aracı kurum beklentilerini takip edip gerçekleşmediğinde soruşturma hakkı olan Sermaye Piyasası Kurulu için de önemli bir ölçüt olacaktır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı 2020 yılında Türkiye’de halka arz sayısının artması ile halka arz edilen şirketlerin piyasaya sundukları tahminlerin doğruluğunu ölçerek aracı kurum, SPK, şirketler ve yatırımcılardan oluşan ekosistemin verimliliğini ölçmektir.

Çalışmada yanıtı aranan araştırma soruları ise şunlardır;

Araştırma Sorusu 1: Halka arz değerlemelerinde tahminler ne oranda gerçekleşmektedir? Bu anlamda piyasa verimli midir?

Araştırma Sorusu 2: Hangi aracı kurumlar halka arz değerlemelerinde daha doğru tahminler gerçekleştirmektedir?

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

21 Ocak 2021-3 Ekim 2024 arasında 144 halka arzın fiyat tespit raporu aracı kurum, şirket ve sektör bazlı incelenmiştir. Aracı kurumlar halka arzda halka arz edilen firmalar için fiyat tespit raporu yayınlamakta ve ilgili raporlarda EBITDA (FAVÖK-Faaliyet Karlılığı) beklentilerini piyasa ile paylaşmaktadırlar. Aracı kurumlar indirgenmiş nakit akışı ile 5 ya da 10 yıllık EBITDA ve karlılık tahminleri yaparak halka arz değerini tespit etmekte ve ilgili fiyata göre halktan para toplamaktadırlar. Halka arz sonrasında 2 yıl boyunca ilgili tahminlerden aracı kurumlar ve şirketler sorumludur. Bu yüzden halka arzdan sonraki 2 yıl boyunca gerçekleşen EBITDA ya da faaliyet karlılıklarını “Varsayım Raporları” adı altında piyasa ile paylaşmakta ve kamuyu aydınlatma platformunda da yayınlamaktadırlar. Eğer beklentiler aşağı ya da yukarı yönlü saparsa şirketler buna yönelik bir açıklamak yapmaktadırlar. SPK’nın ilgili sapmalara karşı yatırımcı şikayetleri ile aracı kurum ve şirketler hakkında inceleme başlatma hakkı da bulunmaktadır. Bu amaç ile aracı kurumların 144 fiyat tespit raporu ayrı ayrı incelenmiş ve bu dönemde beklentiler gerçekleştikçe KAP’ta yayınlanan 144 halka arza yönelik 204 Varsayım Raporu çalışılmıştır. Aracı kurumlar ilgili dönemde daha fazla halka arz yapmış olabilir. Halka arzdan sonra varsayım raporu ile fiyat tespit raporundaki gerçekleştirmeleri kıyaslanabilen aracı kurum halka arzları incelenebilmiştir. Yani fiyat tespit raporunun ilk yıl tahminlerinin sonrasında gerçekleştirmelerle kıyaslanabilmesi gerektiği için halka arzdan belir bir dönemin geçmesi önem arz etmektedir.

¹ Çalışma yerli literatür için önemli bir başlangıç olabilir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme tekniği ile veriler toplanmıştır. Bu teknik hedef araştırma ile ilgili raporlardan ikincil verilerin toplanmasında faydalı bir yaklaşımdır. (Aktepe & Gökkaya, 2023, s. 2989) Bu çalışmada aracı kurumlar tarafından 2021-2024 yıllarında yazılan ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayınlanan fiyat tespit raporlarından veriler çekilmiştir. Veriler bir diğer rapor formatı olan ve şirketler tarafından kamuyu aydınlatma platformunda halka arzdan sonra 2 yıl boyunca yayınlanmakta olan varsayım raporlarındaki beklentilerin gerçekleşmeleri ile kıyaslanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada halka arzlara yönelik hazırlanan fiyat tespit raporları ve varsayım raporlarının sonuçlarını incelemek adına nicel ve nitel araştırma yöntemi birlikte kullanılmıştır. Karma yöntem literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Nicel araştırma raporlardan sayısal veriler üreterek çeşitli istatistikî analizler yapmaktadır (Coşkun, 2024, s. 2527). Nicel araştırmalarda bilim insanları, tarafsız veri toplayıcısı olduğu için bu çalışmalarda bilim insanları objektif teknisyenler olarak görülmektedir. Nitel araştırma yapan bilim insanları ise bilginin elde edilmesinde karşılıklı etkileşime giren, bilgiyi yorumlayan kişiler olarak görülmektedir. (Alanka, 2024, s. 70) Nitel araştırmaya tarihsel süreçte yorumlayıcı araştırma ve doğal araştırma, alan araştırması gibi farklı isimler verilmiştir. Genel olarak bir problem çözümüne ilişkin gözlem, görüşme ve doküman analizi veri toplama yöntemlerini kullanmaktadır (Baltacı, 2019, s. 369). Çalışmada iki farklı rapor formatı 144 firma için derinlikli bir şekilde incelenmiş ve tüm veriler toplanarak analizler yapılmıştır. Hangi yıllarda hangi aracı kurumda beklentilerinin daha tutarlı olduğu ve başarılı halka arzlar ön plana çıkarılırken sapmalar pozitif ve negatif olarak sınıflanmış ve sapmalardan başarılı kurum ve başarısız kurumlara yönelik analizler yapılmıştır. Sapmaların yönü belirlendikten sonra sapmaların yönüne dair analizler içerik analizi ile yapılmıştır. İki rapor formatındaki veriler analiz edildiği için veri analiz yaklaşımından içerik analiz yönteminden faydalanılmıştır. (Smith, 1975) göre içerik analizi ile mevcut veriler özetlenebilmekte, standardize edilebilmekte ve diğer verilerle karşılaştırılarak yorumlanabilmektedir. Verilen sınıflanması ve özetlenmesinde ise betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Frekans yaklaşımı ile aracı kurumların başarısı grafiğe dönüştürülmüştür.

4. Bulgular

4.1. Varsayım Raporlarının Dağılımı

2021-2024 taarihleri arası ele alınan halka arzlardarda aracı kurumlar tarafından yazılan fiyat tespit raporlarının 28 tanesi dolar bazlı gerçekleşirken, 4 tanesi Euro bazlı ve 112 tanesi TL bazlı modellerle yazılmıştır. İlgili dönemde İinfo Yatırım 20 halka arzla en çok fiyat tespit raporu yazan ve halka arz gerçekleştiren kurum olurken ilgili kurumu 11 halka arz ile Halk Yatırım ve 9 halka arz ile Garanti Yatırım takip etmiştir.

Tablo 1: Halka Arzların Aracı Kurum Bazında Dağılımı

Aracı Kurum	Halka Arz Adedi	Varsayım Raporu
İinfo Yatırım	20	32
Halk Yatırım	11	16
Garanti Yatırım	9	15
A1 Capital	8	14
QNB Yatırım	6	11
Tera Yatırım	6	11
Deniz Yatırım	6	10
Oyak Yatırım	5	10
Gedik Yatırım	5	9
Yapı Kredi Yatırım	5	9
Tacirler Yatırım	5	8
TSKB Yatırım	5	8
İş Yatırım	5	7

Ak Yatırım	5	7
Ahlatçı Yatırım	4	7
Metro Yatırım	3	6
Vakıf Yatırım	3	6
Global Menkul	2	4
Invest AZ	2	4
Ünlü Yatırım	2	3
Kalkınma ve Yatırım Bankası	2	2
Piramit Menkul	1	2
Teb Yatırım	1	2
Alnus Yatırım	1	1

Kaynak: SPK

2021-2024 arası 144 halka arzda 24 aracı kurumun yer aldığı listede, Info Yatırım 20 halka arz ve 32 varsayım raporu ile adetsel olarak birinci sırada yer almıştır. Bu durum Info Yatırım'ın daha çok halka arz yaparak daha fazla tahminde bulunduğu ve en fazla riski alan kurum olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle 4 yıllık dönemde 1 halka arz yapan bir kurumun varsayım raporlarında %100 doğru tahmine ulaşması, çok daha fazla halka arz yapan bir kurumla aynı standartta değerlendirilmemesi gerekmektedir. Bu yüzden başarı oranı belirlenirken yapılan halka arz sayısı ve tahmin adedi de bir skor olarak sıralamada dikkate alınmalıdır. Aracı kurumların beklentilerindeki sapmaları pozitif ve negatif olarak ayırdığımızda ilk yıl beklentilerinde ortalama pozitif sapmaları %36 olarak gerçekleşirken ikinci yıl pozitif sapmaların ortalaması %142 olmuştur. İlk yıl negatif sapan beklentilerde ortalama negatif sapma %25 olurken ikinci yıl negatif sapan örneklerin ortalama negatif sapması %29 ile dramatik bir negatif sapma olmadığına işaret etmiştir.

Tablo 2: Halka Arzlarda İlk Tahmin Yılındaki Sapma Oranı

Aracı Kurum	1. Yıl Pozitif Sapma Sayısı	1. Yıl Negatif Sapma Sayısı	1.Yıl Pozitif Sapma Yüzdesi
İş Yatırım	4	1	80%
İnfo Yatırım	15	5	75%
Kalkınma ve Yatırım Bankası	2		100%
Halk Yatırım	5	6	45%
A1 Capital	5	3	63%
Tacirler Yatırım	3	2	60%
Alnus Yatırım		1	m.d.
Deniz Yatırım	6		100%
TSKB Yatırım	3	2	60%
Gedik Yatırım	3	2	60%
Ünlü Yatırım	1	1	50%
Ahlatçı Yatırım	1	3	25%

Garanti Yatırım	4	5	44%
Ak Yatırım	3	2	60%
QNB Yatırım	3	3	50%
Tera Yatırım	2	4	33%
Yapı Kredi Yatırım	1	3	25%
Teb Yatırım	1		100%
Piramit Menkul	1		100%
Invest AZ	1	1	50%
Metro Yatırım	3		100%
Oyak Yatırım	3	2	60%
Global Menkul	2		100%
Vakıf Yatırım	1	2	33%
		Ortalama	64%

İlk yıl pozitif sapma olan beklentilerde ortalamada %64 sapma gerçekleşirken ilgili oran Kalkınma ve Yatırım Bankası ve Deniz Yatırım gibi kurumlarda %100'e kadar çıkmıştır. Bu denli yukarı yönlü sapma beklenenin üzerinde enflasyon gerçekleşmesine ya da SPK'nın halka arz süreçlerinde aracı kurumlara muhafazakar tarhmin yaptırmasına işaret edebilir.

Tablo 3: Halka Arzlarda İkinci Tahmin Yılındaki Sapma Oranı

Aracı Kurum	2. Yıl Pozitif Sapma Sayısı	2. Yıl Negatif Sapma Sayısı	2.Yıl Pozitif Sapma Yüzdesi
İş Yatırım	1	1	50%
İnfo Yatırım	6	6	50%
Kalkınma ve Yatırım Bankası			m.d.
Halk Yatırım	5		100%
A1 Capital	4	2	67%
Tacirler Yatırım	2	1	67%
Alnus Yatırım			m.d.
Deniz Yatırım	3	1	75%
TSKB Yatırım	2	1	67%
Gedik Yatırım	2	2	50%
Ünlü Yatırım		1	m.d.
Ahlatçı Yatırım	3		100%
Garanti Yatırım	3	3	50%
Ak Yatırım	1	1	50%
QNB Yatırım	3	2	60%
Tera Yatırım	2	3	40%

Yapı Kredi Yatırım	4	1	80%
Teb Yatırım	1		100%
Piramit Menkul	1		100%
Invest AZ	1	1	50%
Metro Yatırım	3		100%
Oyak Yatırım	3	2	60%
Global Menkul	2		100%
Vakıf Yatırım	3		100%
		Ortalama	72%

Kaynak: Halka Arz Fiyat Tespit Raporları ve Bağımsız Denetim Raporları

İkinci yıllardaki pozitif sapma ise ortalamada %72 gerçekleşmiştir. Tahmin edilen yıl sayısı arttıkça sapmanın da artması beklenen bir durumdur.

Tablo 4: Halka Arzlarda Birinci Yıl Beklentilerinde Ortalama Sapmalar

Aracı Kurum	1. Yıl Ortalama Pozitif Sapma	1. Yıl Ortalama Negatif Sapma
İş Yatırım	9%	-7%
İnfo Yatırım	34%	-14%
Kalkınma ve Yatırım Bankası	36%	
Halk Yatırım	58%	-43%
A1 Capital	65%	-25%
Tacirler Yatırım	44%	-38%
Alnus Yatırım		-5%
Deniz Yatırım	58%	
TSKB Yatırım	28%	-38%
Gedik Yatırım	35%	-13%
Ünlü Yatırım	16%	-11%
Ahlatçı Yatırım	4%	-19%
Garanti Yatırım	23%	-21%
Ak Yatırım	15%	-36%
QNB Yatırım	2%	-37%
Tera Yatırım	17%	-48%
Yapı Kredi Yatırım	60%	-17%
Teb Yatırım	26%	
Piramit Menkul	8%	
Invest AZ	75%	-26%
Metro Yatırım	100%	
Oyak Yatırım	17%	-22%
Global Menkul	69%	
Vakıf Yatırım	22%	-26%
Ortalama	36%	-25%

İlk yıl negatif sapma olan beklentilerde ortalamada %25 sapma gerçekleşirken ilk yıllarda pozitif sapma ortalaması %36'dır.

Tablo 5: Halka Arzlarda İkinci Yıl Beklentilerinde Ortalama Sapmalar

Aracı Kurum	2. Yıl Ortalama Pozitif Sapma	2. Yıl Ortalama Negatif Sapma
İş Yatırım	40%	-4%
İnfo Yatırım	190%	-45%

Kalkınma ve Yatırım Bankası		
Halk Yatırım	146%	
A1 Capital	246%	-12%
Tacirler Yatırım	123%	-17%
Alnus Yatırım		
Deniz Yatırım	144%	-69%
TSKB Yatırım	70%	-45%
Gedik Yatırım	80%	-24%
Ünlü Yatırım		-15%
Ahlatçı Yatırım	41%	
Garanti Yatırım	95%	-24%
Ak Yatırım	137%	-23%
QNB Yatırım	74%	-10%
Tera Yatırım	155%	-34%
Yapı Kredi Yatırım	50%	-39%
Teb Yatırım	128%	
Piramit Menkul	67%	
Invest AZ	221%	-58%
Metro Yatırım	191%	
Oyak Yatırım	88%	-22%
Global Menkul	239%	
Vakıf Yatırım	455%	
Ortalama	142%	-29%

Kaynak: Halka Arz Fiyat Tespit Raporları ve Bağımsız Denetim Raporları

İkinci yıl tahminlerinde negatif sapmalı olan grubun ortalaması %29 olarak gerçekleşirken pozitif sapma ortalaması %142'dir. İlk yıl tahminlerinin oldukça muhafazakar gerçekleştiği sonucuna ulaşılmaktadır.

4.2. Skorumla Yaklaşımı

Aracı kurumlar fiyat tespit raporlarında 5 yıllık kar tahminleri yapmasına rağmen sonraki 2 yıl için gerçekleştirmeleri Varsayım Raporları adı altında KAP'ta yayınlamaktadır. Tüm varsayım raporlarının aracı kurum bazında gerçekleşme verisinin ağırlıklı ortalaması alınmıştır. 144 halka arzdan 122'sinde varsayım raporu yayınlandığı için 122 arz verisinin gerçekleştirmeleri tabloda gösterilmiştir. Görüleceği üzere 122 arzda ve 204 varsayım raporunda tüm raporlarda 2 yıllık beklentilerinin ortalamada %31 yukarı yönlü saptığı ortaya çıkmıştır. Yani aracı kurum piyasası halka arzlarda beklediği karlılık seviyeleri büyük oranda gerçekleştirmiş ve ortalamada yukarı yönlü sapmıştır. Beklentileri yukarı yönlü en fazla sapan kurumlar Metro Yatırım (%146), Vakıf Yatırım (%150) ve Global Menkul (%154) olarak öne çıkarken Alnus Yatırım ve Ünlü Yatırım halka arzlarında beklentiler gerçekleştirmelere göre negatif yönlü sapmıştır. Yani bu 2 kurum yaptıkları halka arzlarda değerlemeye konu ettikleri tahminleri tutturamamışlardır. Bununla birlikte negatif saptamalar %5 ve %3 ile tolere edilebilir noktadadır.

Görüldüğü üzere Türk hisse senedi piyasasında aracı kurumların halka arzlarda değerlemelerini dayandırdıkları beklentiler büyük oranda tutmuş ve yukarı yönlü sapmıştır. Pozitif sapma farklı şekillerde yorumlanabilir. İlk olarak aracı kurum tahminlerinin yatırımcı lehine yukarı yönlü sapması olumlu bir durum olarak görülebilir. Pozitif sapmanın çok yüksek olması aslında tahminlerin çok da sağlıklı analiz edilmediği ve analistlerin özenli bir çalışma yapmadığı ve kompleks ve kendi içinde uyumlu bir model kurulamadığı anlamına da gelebilir.

Başka bir çıkarım ise SPK'nın kurumlara uyguladığı fiyat baskınının bir sonucu olarak gerçekleştirmeler pozitif sapmış olabilir. SPK'nın baskısı ile aracı kurumlar EBITDA tahminlerini yönetim beklentilerine göre çok daha fazla azaltmış olabilirler. SPK halka arz öncesinde şirketler ve aracı kurumlarla toplantılar yapmakta ve aracı kurum beklentilerini sorgulamaktadır. Bireysel yatırımcı halka arzlarda ağırlıklı olduğu için finansal

okuryazarlığı düşük bireysel yatırımcı adına SPK uzmanları fiyat tespit raporlarındaki beklentileri ve değerlemeleri sorgulamaktadır. Bu sorgulamalar neticesinde aracı kurumlar kar beklentilerini aşağı çekmek zorunda kalmış olabilirler. Bu durum gerçekleştirmelerdeki yukarı yönlü pozitif sapmaları doğurmuş olabilir.

Son çıkarım ise 2021 ve 2022 halka arzlarında, bugünlerdeki enflasyon öngörülemediği için o dönem halka arz yapan kurumların tahminleri sonraki yıllardaki yüksek enflasyon ile pozitif sapmaya maruz kalmış olabilir. Metro ve Vakıf Yatırım halka arzları 2021 ve 2022’de yoğunlaştığı için sonraki dönemde o günlerde öngörülemeyen bir enflasyon olması pozitif sapmayı ortalamada yukarı çıkarmış gözükmektedir.

Aracı kurum başarılarını belirlemek için birden fazla yaklaşım benimsenmiştir. İlk yaklaşım olarak yapılan değerlendirmede, iki yıllık tahminler için pozitif ve negatif sapmaların ağırlıklı ortalamaları hesaplanmış ve bu sapmalar halka arz adediyle çarpılarak tahmin puanı elde edilmiştir. Ortalama sapmanın sayısı ile çarpılması ise daha fazla halka arz yapan aracı kurum daha fazla risk aldığı için sayı adedine göre de bir skor almasının adil olması ile ilgilidir. 4 yılda sadece 1 tane halka arz yapan ve tahminleri büyük oranda tutan bir aracı kurumu listenin başına yazmak pek makul karşılanmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre, İfo Yatırım, %41 pozitif sapma ve 8,1 tahmin puanı ile 24 aracı kurum arasında tahminlemede en başarılı kurum olmuştur. İfo Yatırım tahminleri ağırlıklı ortalamada %41 yukarı yönlü sapmıştır.

$$f(Skor) = \frac{\text{Pozitif Sapma Adedi} * \text{Pozitif Sapma Ort.} + \text{Negatif Sapma Adedi} * \text{Negatif Sapma Ort.}}{\text{Toplam Halka Art Adedi}}$$

Tablo 6: Aracı Kurum Başarısı-Yaklaşım-1

Aracı Kurum	Toplam Sapma (T1+T2)	Halka Arz Adedi	Tahmin Puanı (Sapma*Adet)
İfo Yatırım	41%	20	8,1
A1 Capital	86%	8	6,9
Vakıf Yatırım	223%	3	6,7
Halk Yatırım	48%	11	5,2
Metro Yatırım	146%	3	4,4
Deniz Yatırım	71%	6	4,3
Global Menkul	154%	2	3,1
Tacirler Yatırım	35%	5	1,8
Garanti Yatırım	13%	9	1,2
Oyak Yatırım	23%	5	1,1
Invest AZ	53%	2	1,1
Gedik Yatırım	21%	5	1,1
Yapı Kredi Yatırım	19%	5	0,9
Teb Yatırım	77%	1	0,8
Kalkınma ve Yatırım	36%	2	0,7
TSKB Yatırım	13%	5	0,6
Ak Yatırım	12%	5	0,6
QNB Yatırım	9%	6	0,5
İş Yatırım	9%	5	0,5
Ahlatçı Yatırım	10%	4	0,4
Piramit Menkul	37%	1	0,4
Tera Yatırım	4%	6	0,3
Alnus Yatırım	-5%	1	-0,1
Ünlü Yatırım	-3%	2	-0,1
	ORTALAMA = %47	TOPLAM = 122	ORTALAMA = 2,1

4.3. Negatif Sapma Adedi Yaklaşımı

Tahminlemenin başarısı olarak bir diğer yaklaşım ise aracı kurumlar tarafından yapılan tüm varsayımların negatif sapma yüzdesinin tespit edilmesidir. Metro Yatırım, Global Menkul, Kalkınma ve Yatırım Bankası, Piramit Menkul ve Teb Yatırım halka arzlarında son 4 yılda negatif sapma gerçekleşmemiş ve tüm tahminler tutmuş ya da yukarı yönlü sapmıştır. Bu yaklaşıma göre son 4 yılda en başarılı kurumlar, yukarıda bahsi geçenler olmuştur. Alnus Yatırım, Ünlü Yatırım, Tera Yatırım ve Garanti Yatırım gerçekleştirdikleri halka arzlarda tahminleme sayısı açısından %50'den fazlasında tahminlerini tutturamamış ve negatif sapma gerçekleşmiştir.

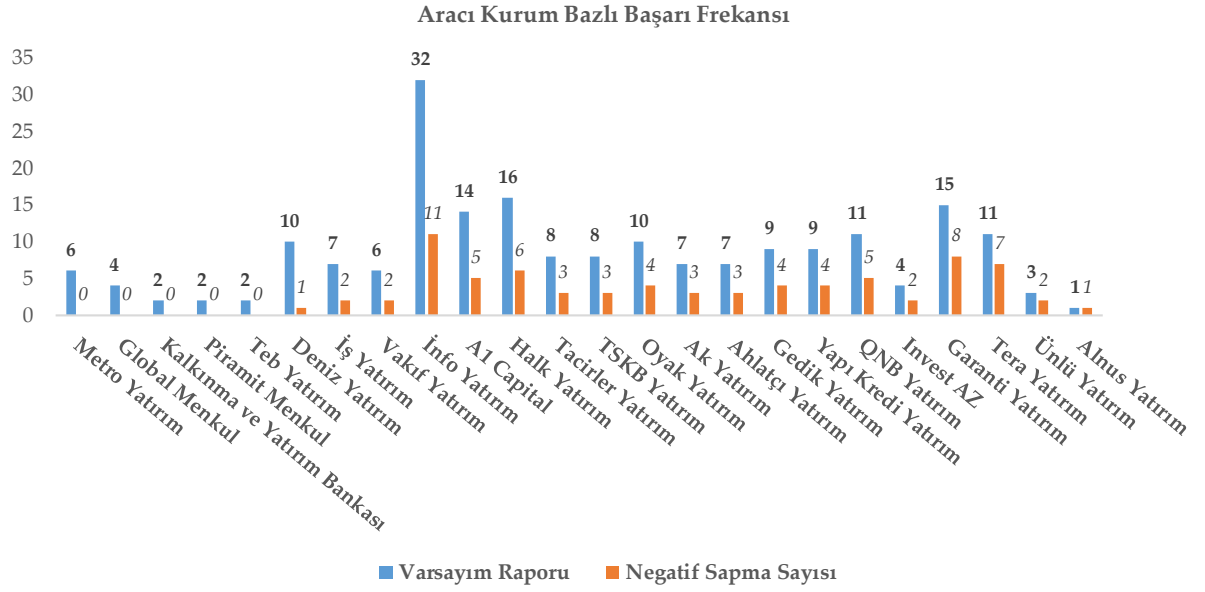
İş Yatırım'ın 5 halka arzında 7 varsayım raporu yayınlanmış ve 2 tanesinde negatif 5 tanesinde pozitif sapma gerçekleştirmiştir. İfo Yatırım'ın 20 halka arzında 32 varsayım raporu yayınlanmış ve 11 tanesinde negatif 21 tanesinde pozitif sapma gerçekleştirmiştir.

Bu yaklaşıma göre Metro Yatırım, Global Menkul, Kalkınma ve Yatırım Bankası, Piramit Menkul ve Teb Yatırım en başarılı kurumlar olarak öne çıkmıştır. Ancak bu yaklaşımın olumsuz tarafı az halka arz yapan kurumları başarılı göstermesidir. 4 yıl içinde sadece 1 halka arz yapmış Piramit Menkul beklentileri aşağı yönlü sapmasa da bu durum bir başarı olarak algılanmayabilir. Zira başarılı bir durum olsaydı Piramit Menkul'ün 4 yılda birden fazla arz yapması beklenirdi. Ek olarak Piramit menkul Değerler'in halka arz yaptığı dönemde geleceğe yönelik enflasyon beklentileri gerçekleştirmelerin oldukça altında kaldığından enflasyonist etki ile tahminlerini rahatlıkla tutturabilmiştir. Dolayısıyla tahminlerin tutmasında enflasyon da önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 7: Aracı Kurum Başarısı-Yaklaşım-2

Aracı Kurum	Halka Arz Adedi	Varsayım Raporu	Negatif Sapma Sayısı	Negatif Sapma / Toplam Tahmin (%)
Metro Yatırım	3	6	0	0,0%
Global Menkul	2	4	0	0,0%
Kalkınma ve Yatırım Bankası	2	2	0	0,0%
Piramit Menkul	1	2	0	0,0%
Teb Yatırım	1	2	0	0,0%
Deniz Yatırım	6	10	1	10,0%
İş Yatırım	5	7	2	28,6%
Vakıf Yatırım	3	6	2	33,3%
İfo Yatırım	20	32	11	34,4%
A1 Capital	8	14	5	35,7%
Halk Yatırım	11	16	6	37,5%
Tacirler Yatırım	5	8	3	37,5%
TSKB Yatırım	5	8	3	37,5%
Oyak Yatırım	5	10	4	40,0%

Ak Yatırım	5	7	3	42,9%
Ahlatçı Yatırım	4	7	3	42,9%
Gedik Yatırım	5	9	4	44,4%
Yapı Kredi Yatırım	5	9	4	44,4%
QNB Yatırım	6	11	5	45,5%
Invest AZ	2	4	2	50,0%
Garanti Yatırım	9	15	8	53,3%
Tera Yatırım	6	11	7	63,6%
Ünlü Yatırım	2	3	2	66,7%
Alnus Yatırım	1	1	1	100,0%



Bu yaklaşımda az sayıda tahmin yapan aracı kurumlar, düşük örneklem büyüklüğü nedeniyle istatistiksel olarak daha tutarlı görünme eğiliminde olabilir. Analizin yanıltıcı olmaması için yalnızca 6 ve üzeri varsayım raporuna sahip kurumlar değerlendirilmede yeniden dikkate alınmıştır. Bu değerlendirmeye göre en başarılı 5 kurum Metro Yatırım, Deniz Yatırım, İş Yatırım, Vakıf Yatırım ve Info Yatırım olmuştur.

Tablo 8: Aracı Kurum Başarısı-Yaklaşım-3

Aracı Kurum	Halka Arz Adedi	Varsayım Raporu	Negatif Sapma Sayısı	Negatif Sapma / Toplam Tahmin (%)
Metro Yatırım	3	6	0	0,0%
Deniz Yatırım	6	10	1	10,0%
İş Yatırım	5	7	2	28,6%
Vakıf Yatırım	3	6	2	33,3%
İnfo Yatırım	20	32	11	34,4%

A1 Capital	8	14	5	35,7%
Tacirler Yatırım	5	8	3	37,5%
TSKB Yatırım	5	8	3	37,5%
Halk Yatırım	11	16	6	37,5%
Oyak Yatırım	5	10	4	40,0%
Ak Yatırım	5	7	3	42,9%
Ahlatçı Yatırım	4	7	3	42,9%
Gedik Yatırım	5	9	4	44,4%
Yapı Kredi Yatırım	5	9	4	44,4%
QNB Yatırım	6	11	5	45,5%
Garanti Yatırım	9	15	8	53,3%
Tera Yatırım	6	11	7	63,6%

5. Sonuç ve Tartışma

2020 yılında yaşanan pandemi dünyada ve Türkiye’de halka arzlara olan ilgiyi artırmıştır. Borsaların teknolojik altyapısının gelişmesi ve düşük faiz ortamında yüksek enflasyonun yaşanması da halka arzlara olan talebin parametreleri olmuştur. Söz konusu etkenler halka arzlara olan yatırımcı ilgisini artırmış ve yatırımcı sayısı artan halka arzlarda, arz kısıtlı ama talep yüksek olunca halka arz sonrası fiyatlamalarda önemli yükselişler yaşanmıştır. Halka arz olan şirketlerin halka açıldıktan sonra 10 gün üst üste tavan fiyatları gördüğü görülmüştür. Bu durum halka arzlara olan talebi daha da artırmış ve birçok şirket bu durumdan yararlanmak için halka açılmaya karar vermiştir. Yüksek talebin bir diğer çıktısı ise fiyatlamalar olmuştur. Bireysel yatırımcıda finansal okur yazarlık seviyesinin düşük olması ve halka arzlara temel bir analiz yapmadan girmesi fiyatlamalardaki şartları gündeme getirmiştir. Bu durum aracı kurumların iyimser EBITDA ya da kar tahminleri ile iyimser değerlemeler yapma riskini ortaya çıkarmıştır.

Literatürde genel olarak halka arz fiyatlamalarının test edilmesi için halka arz sonrası hisse getiri performanslarına odaklanılmıştır. Yurtiçi ve yurtdışı literatürde halka arz sonrasında yatırımcıların kısa vadede getiri sağladığı belirlenirken bu durum halka arz fiyatlamalarının ucuz olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Literatür halka arz fiyatlamalarının pahalı olmamasını halka arz sonrası getiriye göre ölçmüş ve genelde getiriler pozitif olduğu için halka arzda fiyatlamaların adil değerden ya da ucuz seviyeden gerçekleştiği iddia edilmiştir. İşbu çalışmada ise literatürün aksine haber odaklı hareket eden ve daha volatil olan hisse fiyatlamaları yerine mali tablolar üzerinden fiyatlamaların adil ya da ucuz olup olmadığı test edilmiştir. Şirketler yatırımcılar için bekledikleri hedefleri yerine getirirlerse aslında halka arz fiyatlamalarının da adil ya da ucuz seviyeden gerçekleştiğinden bahsedilebilir. Eğer şirketler hedeflerini yerine getirememişlerse bu durum ilk halka arzda pahalı bir fiyatın oluştuğu şeklinde yorumlanabilir. Bu yaklaşım literatürdeki ilk yaklaşıma göre daha makro ve mikro ekonomi odaklıdır. Literatür birçok faktörden etkilenebilecek, manipülatif olabilecek ve sürdürülebilir olamayabilecek borsa getirisi ile ucuz ya da pahalılığı ölçerken işbu makaledeki ölçüm yaklaşımı borsalardaki spekülasyon hareketleri ne olursa olsun firmanın hedeflerine olan basiretli yaklaşımı ile ilgilidir. Literatüre bu anlamda farklı bir katkı sunulması bu çalışmada hedeflenmiştir. Çalışma, uzun vadeli beklentilere göre fiyatlamayı ölçtüğü için uzun vadede getirileri dikkate almaktadır. Uzun vadeli beklentiler Türk halka arz piyasasında genelde beklentiler ile örtüştüğü için uzun vadede yatırımcıların kazanması beklenmektedir. Bu durum literatürde (Ritter, 1991), (Chalk & Peavy, 1987) ve (Jewartowski & Lizińska, 2012) çalışmalarında ulaşıldıkları sonuçlar ile paraleldir. Buna karşın çalışma sonuçları uzun vadede halka arzlardan negatif getiriye ulaşan (Stoll & Curley, 1970) ve (Ibbotson, 1975) çalışmalarındaki sonuçlar ile uyumsuzdur.

144 halka arzın 204 varsayım raporu ve her bir rapordaki yıllık tahminler şirket, sektör ve aracı kurum bazlı çıkarılmıştır. Genel olarak 204 tahminin 76’sının negatif saptığı ve negatif sapma ortalamasının düşük olduğu ve toplam tahminlerde ortalama %31’lik pozitif sapmanın gerçekleştiği görülmüştür. Aracı kurum başarısını ölçmek adına 3 yaklaşım belirlenmiş olup ilk yaklaşıma göre İnfö Yatırım, A1 Capital, Vakıf Yatırım, Halka Yatırım ve Metro Yatırım en başarılı kurumlar olurken Ünlü Yatırım, Alnus Yatırım, Tera Yatırım, Piramit Menkul ve Ahlatçı Yatırım bu yaklaşımda en az başarılı örnekleme girmişlerdir. İkinci yaklaşımda ise

negatif sapma adedi toplam tahmin adedine oranlayarak aracı kurumların başarısı belirlenmiştir. Bu yaklaşımda Metro Yatırım, Global Menkul, Kalkınma ve Yatırım Bankası, Piramit Menkul ve Teb Yatırım en başarılı tahminleri yapmıştır. Ancak bu yaklaşımda sadece 1 halka arz yapan kurumlar tek varsayım raporunda doğru tahminleme ile tüm sektörün önüne çıkmaktadır. Bu yaklaşımı daha makul hala getirmek için tahmin sayısı 6'nın altındakiler elenmiştir. İlgili eleme sonrası son yaklaşımda ise en başarılı tahminleme yapan 5 kurum sırasıyla Metro Yatırım, Deniz Yatırım, İş Yatırım, Vakıf Yatırım ve İinfo Yatırım olarak öne çıkarken Tera Yatırım, Yapı Kredi Yatırım, Garanti Yatırım, QNB Yatırım ve Gedik Yatırım negatif sapma oranı en yüksek kurumlar olarak ortaya çıkmışlardır.

Türk hisse senedi piyasasının fiyat tespit raporlarındaki beklentilerin gerçekleşme oranlarının yüksek olduğu ve son 4 yılda halka arz furyasında yaşanan süreçte aracı kurum analistlerinin değerlemelerde rasyonel zeminden ayrılmadığı ve hem fiyatlama yaklaşımlarının hem de değerlendirme yaklaşımlarının iyimserlikten uzak ve rasyonel zemine yakın olduğu kanaatine varılmıştır. Türk hisse senedi piyasasını yönlendiren aracı kurum ve analistlerin verimli bir ekosistemin parçası olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hisse fiyatlamaları kimi durumlarda spekülative hareketler içerse de en temelde EBITDA ve faaliyet karı beklentilerine göre oluşmaktadır. Bu durumda analist beklentileri önem arz etmektedir. Analist beklentilerinin gerçekleşmelerine bakıldığında verimli bir piyasa yapısı dikkat çekicidir. Faaliyet karı beklentilerinin hedef değere yakın gerçekleşmelerinde bu dönemde yaşanan ve belli oranda tahminlere yansıyan enflasyon gerçekleşmeleri ve SPK'nın beklentileri kırma güdüsünün de etkin olduğu düşünülmektedir.

Makalenin iki temel sorusu olan piyasanın verimli bir çalışma yapısına sahip olup olmadığı ve tahminlemede en başarılı aracı kurumlar tespit edilmiştir. Ayrıca aracı kurumların tahminlerinin saptığı sektörlerde halka arz izahnamesinde şirketlerden EBITDA ya da kar taahhüdü alınması aracı kurum ve düzenleyici kurum için bundan sonraki halka arzlar adına önemli bir öneri olabilir. Halka arz fiyat tespit raporunda EBITDA ya da kar tahminleri için taahhüt veren şirketler halka arzdan iki yıl sonra en azından iki yıllık tahminlerini gerçekleştiremezler ise yatırımcılar için bir tazminat ödeyebilirler. Bu veri setinin gelişmesi durumunda gelecekte bu şirketler için işbu makaledeki çalışmanın yapılması daha farklı sonuçlar üretebilir. Halka arzda taahhüt sayısının artması sonrası negatife sapmalı işlem adedinde önemli bir gerileme beklenebilir. Yatırımcıların sadece bu araştırma sonuçlarına göre aracı kurum tercih etmemesi gerekmektedir. Aracı kurum tercihinde halka arz performansı bir kriter olarak öne çıksa da farklı değişkenlerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Kaynaklar

- Akbulak, S., & Akbulak, Y. (2005). *Türkiye'de Sermaye Piyasası Araçları ve Halka Açık A.Ş.*, İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Aktepe, C., & Gökkaya, A. (2023). Türkiye'nin Dış Ticaret Açığı ve Nükleer Enerji Seçeneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2978-2995.
- Alanka, D. (2024). Nitel Bir Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi: Teorik Bir Çerçeve, *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), 62-82.
- Altan, M., & Hotamış, N. (2008). Türkiye'de İlk Halka Arzı Yapılan Hisse Senetlerinin Kısa Dönem Fiyat Performans Analizi (2000-2006), *KMU İİBF Dergisi*, 14, 150-185.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Carter, R., & Manaster, S. (1990). Initial Public Offerings and Underwriter Reputation, *The Journal Of Finance*, 45(4), 1045-1067.
- Chalk, A. J., & Peavy, J. W. (1987). Initial Public Offerings: Daily Returns, Offering Types and the Price Effect, *Financial Analysts Journal*, Eylül-Ekim, 65-69.
- Coşkun, S. (2024). Gıda Perakende Sektöründeki Firmaların Katkı Sağladıkları SKH'ler ve Öncelikli Konuların Belirlenmesi: Finansal Olmayan Raporlar Üzerine Sektörel Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2523-2535.

- Çelik, M. (2016). Firmaların İlk Halka Arz Sonrası Faaliyet Performanslarının Değerlendirilmesi: Borsa İstanbul Örneği, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 267-282.
- Demirtaş, F., Barut, A., Bardakçı, H., & Alpsülün, M. (2023). İlk Halka Arzların Kısa ve Uzun Dönem Fiyat Performansları ile İşlem Hacimleri Arasındaki İlişki: Panel Asimetrik Nedensellik Analizi, *Anasay*, 23, 51-69.
- Finn, F. J., & Higham, R. (1988). The Performance of Unseasoned New Equity Issues: Common Stock Exchange Listing in Australia, *Journal of Banking and Finance*, Vol.12, September, 333-351.
- Ibbotson, R. G. (1975). Price Performance of Common Stock New Issues, *Journal of Financial Economics*, (2), 235-275.
- Jang, W.-Y. (2007). Media Exposure or Media Hype: Evidence from Initial Public Offering Stocks in Taiwan, *Journal of Media Economics*, 20(4), 259-287.
- Jewartowski, T., & Lizińska, J. (2012). Short- and Long-Term Performance of Polish IPOs, *Emerging Markets Finance and Trade*, 48(2), 59-75.
- Kaya, T. (2012). The Short Term Performance of Initial Public Offerings in İstanbul Stock Exchange: 2010 -2011 Application, *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), 64-76.
- Kıymaz, H. (1996). Halka İlk Kez Arzedilen Hisse Senetlerinin Performansları, *İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı 4.
- McDonald, J. G., & Fisher, A. K. (1972). New Issue Stock Price Behaviour, *Quarterly Journal of Economics*, (111), 1111-1133.
- Morris, S. (1996). Speculative Investor Behavior and Learning, *Journal of Finance*, Vol.27: 102
- Loughran, T., & Ritter, J. (2004). Why has IPO underpricing Changed Over Time?, <https://site.warrington.ufl.edu/ritter/files/2015/06/Why-Has-IPO-Underpricing-Changed-Over-Time-2004.pdf> (Erişim Tarihi: 24 Mart 2025).
- Otlı, F., & Ölmez, S. (2011). Halka Arz Edilen Hisse Senetlerinin Kısa Dönem Fiyat Performansları ile Fiyat Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, İmkb'de Bir Uygulama, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2(2), 14-44.
- Özer, M. (2014). 2011-2013 Döneminde Gerçekleştirilen Halka Arzların İşlem Görülen Pazarlar İtibariyle Fiyat Analizi, Düşük Fiyatlamının Nedenleri ve Uzun Dönem Performansı Etkileyen Unsurlar, Sorunlar ve Çözümleri, <https://spk.gov.tr/data/61e48fc71b41c60d1404d68a/5a7ae7c9a658af75b9f375d5f71790a5.pdf>, (Erişim Tarihi: 24 Mart 2025).
- Ritter, J. (1991). The Long-Run Performance of Initial Public Offerings, *The Journal of Finance*, 46(1), 3-27.
- Smith, H. (1975). *Strategies of Social Research*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stoll, H. R., & Curley, A. J. (1970). Small Business and the New Issues Market For Equities, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, (5), 309-322.
- Ünlü, U., & Ersoy, E. (2008). İlk Halka Arzlarda Düşük Fiyatlama ve Kısa Dönem Performansın Belirleyicileri; 1995-2008 İMKB Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 243-258.
- Yaşar, G., Terim, B., & Kayalı, C. (2020). Borsa İstanbul' da 2013-2018 Yılları Arasında İlk Kez Halka Arz Edilen Payların Kısa Dönem Fiyat Performanslarının İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3965-3980.

Ekler

Tablo 9: 2021-2024 Arası 144 Halka Arz Verisi

Hisse Kod	SEKTÖR	DEĞERLEME TARİHİ	ARACI KURUM	Halka Arz Tarihi	Değerleme Yapılan Bilanço Dönemi
BINBN	Ulaşım	20.09.2024	Bizim Menkul Değerler	3.10.2024	30.06.2024
DURKN	Gıda	28.08.2024	Deniz Yatırım	11.09.2024	30.06.2024
CEMZY	Gıda	22.08.2024	Bulls Yatırım	29.08.2024	31.03.2024
OZATD	Gemi İnşası (Tersanecilik)	2.07.2024	Vakıf Yatırım	27.08.2024	31.03.2024
GUNDG	Gıda	24.06.2024	ALB Yatırım	15.08.2024	31.03.2024
TCKRC	Metal İmalat	26.06.2024	İnfo Yatırım	14.08.2024	31.03.2024
BAHKM	Kimya	19.07.2024	Tera Yatırım	5.08.2024	31.03.2024
DCTTR	Ticaret	22.05.2024	Halk Yatırım	25.07.2024	31.03.2024
SEGMN	Gıda	24.05.2024	Gedik Yatırım	26.06.2024	31.03.2024
EFORC	Gıda	3.06.2024	Halk Yatırım	26.06.2024	31.03.2024
HOROZ	Lojistik	26.04.2024	QNB Yatırım	29.05.2024	31.12.2023
YIGIT	Akü	29.04.2024	İntegral Yatırım	29.05.2024	31.12.2023
ALKLC	Gıda	29.04.2024	Deniz Yatırım	29.05.2024	31.12.2023
OZYSR	Tel İmalatı	19.04.2024	QNB Yatırım	23.05.2024	31.12.2023
ONRYT	Savunma Teknolojisi	12.03.2024	Global Menkul	22.05.2024	31.12.2023
HRKET	Lojistik	12.04.2024	TSKB Yatırım	15.05.2024	31.12.2023
KOCMT	Metal İmalat	16.04.2024	A1 Capital	9.05.2024	31.12.2023
ALTNY	Savunma	21.03.2024	TSKB Yatırım	8.05.2024	31.12.2023
KOTON	Tekstil	19.03.2024	İş Yatırım	30.04.2024	31.12.2023
LILAK	Kağıt	28.02.2024	Yapı Kredi Yatırım	30.04.2024	31.12.2023
ENTRA	Yenilenebilir Enerji	23.02.2024	Ak Yatırım	27.03.2024	31.12.2023
ODINE	Teknoloji	22.02.2024	TSKB Yatırım	13.03.2024	31.12.2023
MOGAN	Enerji	1.12.2023	İş Yatırım	28.02.2024	30.09.2023
ARTMS	Tekstil	5.12.2023	İnfo Yatırım	27.02.2024	30.09.2023
OBAMS	Gıda	20.12.2023	Kalkınma ve Yatırım Bankası	22.02.2024	30.09.2023
ALVES	Kablo	9.01.2024	İnfo Yatırım	22.02.2024	30.09.2023
LMKDC	Çimento	15.01.2024	Halk Yatırım	14.02.2024	30.09.2023
PATEK	Teknoloji	11.01.2024	Halk Yatırım	6.02.2024	30.09.2023
MEGMT	Metal	20.09.2023	A1 Capital	7.12.2023	30.06.2023
KBORU	Boru	15.11.2023	Tacirler Yatırım	7.12.2023	30.06.2023
CATES	Enerji	6.09.2023	İnfo Yatırım	30.11.2023	30.06.2023
AGROT	Teknoloji	8.09.2023	Alnus Yatırım	15.11.2023	30.06.2023
EKOS	Teknoloji	13.10.2023	Deniz Yatırım	15.11.2023	30.06.2023
MARBL	Madencilik	10.10.2023	Tacirler Yatırım	2.11.2023	30.06.2023
TABGD	Restorant İşletmeciliği	1.09.2023	İş Yatırım	18.10.2023	30.06.2023
BORLS	Filo Kiralama	25.09.2023	TSKB Yatırım	11.10.2023	30.06.2023
DOFER	Yapı Malzemesi	6.09.2023	Gedik Yatırım	10.10.2023	30.06.2023
MEKAG	Makine	28.09.2023	Kalkınma ve Yatırım Bankası	5.10.2023	30.06.2023
DMRGD	Gıda	1.09.2023	A1 Capital	21.09.2023	30.06.2023
HATSN	Gemi İnşası (Tersanecilik)	14.07.2023	İnfo Yatırım	14.09.2023	30.06.2023
REEDR	Teknoloji	28.07.2023	TSKB Yatırım	13.09.2023	31.03.2023
GIPTA	Kağıt (Kırtasiye Ürünleri)	13.07.2023	Halk Yatırım	6.09.2023	31.03.2023

TARKM	Kimya	7.08.2023	Halk Yatırım	5.09.2023	31.03.2023
EBEBK	Hizmet	27.07.2023	Ünlü Yatırım	29.08.2023	31.03.2023
ENERY	Enerji	30.05.2023	Ahlatçı Yatırım	14.08.2023	31.03.2023
BYDNR	Restorant İşletmeciliği	21.07.2023	Halk Yatırım	15.08.2023	31.03.2023
TATEN	Yenilenebilir Enerji	31.07.2023	İnfo Yatırım	10.08.2023	31.03.2023
IZENR	Enerji	15.07.2023	Garanti Yatırım	8.08.2023	31.03.2023
OFSYM	Gıda	10.07.2023	Garanti Yatırım	10.08.2023	31.03.2023
KLSEK	Yapı Malzemesi	9.06.2023	Ak Yatırım	20.07.2023	31.03.2023
ATAKP	Gıda	7.06.2023	İş Yatırım	19.07.2023	31.03.2023
FORTE	Teknoloji	23.02.2023	İnfo Yatırım	8.06.2023	31.12.2022
PASEU	Lojistik	28.04.2023	Halk Yatırım	6.06.2023	31.12.2022
KTLEV	Tasarruf Finansman	23.02.2023	İnfo Yatırım	6.06.2023	31.12.2022
BIENY	Yapı Malzemesi	15.03.2023	Ak Yatırım	11.05.2023	31.12.2022
BIGCH	Restorant İşletmeciliği	14.03.2023	Deniz Yatırım	3.05.2023	31.12.2022
CWENE	Enerji	14.03.2023	QNB Yatırım	26.04.2023	31.12.2022
GRTRK	Tarım	14.03.2023	İnfo Yatırım	18.04.2023	31.12.2022
EUPWR	Enerji	12.03.2024	Ak Yatırım	12.04.2023	31.12.2022
KOPOL	Tekstil	15.03.2023	Garanti Yatırım	5.04.2023	31.12.2022
CVKMD	Madencilik	8.03.2023	Tera Yatırım	6.04.2023	31.12.2022
EKSUN	Gıda	16.02.2023	Yapı Kredi Yatırım	15.03.2023	30.09.2022
AKFYE	Enerji	23.01.2023	Garanti Yatırım	8.03.2023	30.09.2022
GOKNR	Gıda	5.01.2023	Yapı Kredi Yatırım	1.03.2023	30.09.2022
BVSAN	Makine Vinç	27.12.2022	Tera Yatırım	26.01.2023	30.09.2022
MACKO	İnternet Hizmetleri	13.12.2022	İnfo Yatırım	19.01.2023	30.09.2022
ASTOR	Enerji	18.11.2022	Teb Yatırım	11.01.2023	30.09.2022
SOKE	Gıda	9.11.2022	QNB Yatırım	4.01.2023	30.09.2022
TNZTP	Sağlık	7.12.2022	Piramit Menkul	5.01.2023	30.09.2022
ONCSM	Yenilenebilir Enerji	24.10.2022	İnfo Yatırım	28.12.2022	30.09.2022
SDTTR	Savunma	2.12.2022	İnfo Yatırım	28.12.2022	30.09.2022
AHGAZ	Enerji	2.12.2022	Ahlatçı Yatırım	14.12.2022	30.06.2022
BRKVY	Varlık Yönetim	30.11.2022	Halk Yatırım	8.12.2022	30.06.2022
PLTUR	Taşımacılık	16.09.2022	İnfo Yatırım	8.12.2022	30.06.2022
OZSUB	Gıda	15.09.2022	Gedik Yatırım	22.11.2022	30.06.2022
SNICA	Makine Sanayi	7.10.2022	Gedik Yatırım	15.11.2022	30.06.2022
ALFAS	Enerji	12.10.2022	Deniz Yatırım	9.11.2022	30.06.2022
HKTM	Endüstriyel Otomasyon	18.07.2022	A1 Capital	10.08.2022	31.03.2022
AZTEK	Teknoloji Perakendeciliği	17.06.2022	Deniz Yatırım	10.08.2022	31.03.2022
BARMA	Ambalaj	16.05.2022	İnfo Yatırım	3.08.2022	31.03.2022
OBASE	Teknoloji	17.06.2022	TSKB Yatırım	28.07.2022	31.03.2022
KRPLS	Ambalaj	30.05.2022	Yapı Kredi Yatırım	20.07.2022	31.03.2022
RUBNS	Tekstil	6.06.2022	Ahlatçı Yatırım	29.06.2022	31.03.2022
KCAER	Çelik İmalat	13.05.2022	QNB Yatırım	22.06.2022	31.03.2022
MAKIM	Makine imalat	16.03.2022	Halk Yatırım	9.06.2022	31.12.2021
EUREN	Yapı Malzemesi	28.04.2022	Garanti Yatırım	2.06.2022	31.12.2021
YYLGD	Gıda	28.04.2022	Yapı Kredi Yatırım	11.05.2022	31.12.2021
SUNTK	Tekstil	21.04.2022	QNB Yatırım	11.05.2022	31.12.2021
IMASM	Makine Çelik	31.03.2022	A1 Capital	20.04.2022	31.12.2021
KMPUR	Kimya	6.04.2022	TSKB Yatırım	20.04.2022	31.12.2021

BMSTL	Metal İmalat	29.03.2022	Invest AZ	21.04.2022	31.12.2021
SUWEN	Tekstil	29.03.2022	TSKB Yatırım	13.04.2022	31.12.2021
CONSE	Yenilenebilir Enerji	22.03.2022	Garanti Yatırım	14.04.2022	31.12.2021
LIDER	Filo Kiralama	17.03.2022	Tera Yatırım	29.03.2022	30.09.2021
SMRTG	Yenilenebilir Enerji	4.03.2022	QNB Yatırım	16.03.2022	30.09.2021
ENSRI	Tekstil	1.03.2022	Metro Yatırım	16.03.2022	31.12.2021
GRSEL	Taşımacılık	23.12.2021	İnfo Yatırım	3.03.2022	30.09.2021
GZNMI	Seyehat Hizmetleri	6.01.2022	İnfo Yatırım	1.03.2022	30.09.2021
KLSYN	Mobilya	25.01.2022	Oyak Yatırım	24.02.2022	03.30.2021
HTTBT	Teknoloji	4.02.2022	Ünlü Yatırım	23.02.2022	09.30.2021
HUNER	Yenilenebilir Enerji	24.01.2022	İnfo Yatırım	15.02.2022	09.30.2021
PNLSN	Yapı Malzemesi	1.03.2022	Gedik Yatırım	9.02.2022	09.30.2021
RNPOL	Kimya	3.09.2021	İnfo Yatırım	30.11.2021	09.30.2021
PCILT	Medya ve reklamcılık	2.09.2021	Global Menkul	24.11.2021	09.30.2021
KONKA	Kağıt	12.10.2021	Halk Yatırım	18.11.2021	06.30.2021
MOBTL	Teknoloji Tedariği	19.10.2021	İnfo Yatırım	18.11.2021	06.30.2021
MIATK	Bilişim ve güvenlik	1.11.2021	Metro Yatırım	15.11.2021	06.30.2021
ISSEN	Ambalaj	25.10.2021	Garanti Yatırım	10.11.2021	06.30.2021
ELITE	Gıda	15.10.2021	Halk Yatırım	8.11.2021	06.30.2021
ARASE	Enerji Dağıtım	8.10.2021	Halk Yatırım	4.11.2021	06.30.2021
IHAAS	Medya ajansı	15.10.2021	Tera Yatırım	26.10.2021	06.30.2021
ANGEN	Tıbbi sarf malzemeleri	17.09.2021	Ak Yatırım	14.10.2021	06.30.2021
MAGEN	Yenilenebilir Enerji	18.08.2021	Metro Yatırım	22.09.2021	06.30.2021
KIMMR	Parakendecilik	23.08.2021	Tacirler Yatırım	16.09.2021	06.30.2021
TEZOL	Kağıt imalatı	17.08.2021	Deniz Yatırım	8.09.2021	06.30.2021
YEOTK	Enerji mühendisliği	25.06.2021	Global Menkul	27.08.2021	06.30.2021
ORCAY	Gıda	26.07.2021	Tera Yatırım	26.08.2021	06.30.2021
EGEPO	Hastanecilik	5.08.2021	Tacirler Yatırım	25.08.2021	03.30.2021
BRLSM	Yapı Mühendisliği	2.07.2021	QNB Yatırım	11.08.2021	03.30.2021
GESAN	Elektrik mühendisliği	8.07.2021	Oyak Yatırım	11.08.2021	03.30.2021
GENIL	Sağlık	20.05.2021	Oyak Yatırım	28.07.2021	03.30.2021
MANAS	Endüstriyel teknoloji	28.06.2021	Tera Yatırım	13.07.2021	31.12.2020
KARYE	Yenilenebilir Enerji	22.06.2021	A1 Capital	9.07.2021	31.03.2021
ESCAR	Filo Kiralama	15.08.2021	İnfo Yatırım	7.07.2021	31.03.2021
VBTYZ	Teknoloji Donanım	8.06.2021	A1 Capital	6.07.2021	31.12.2020
KTSKR	Gıda	4.06.2021	Tacirler Yatırım	1.07.2021	31.12.2020
EDATA	Bilişim ve güvenlik	28.04.2021	A1 Capital	29.06.2021	31.12.2020
MEDTR	Tıbbi sarf malzemeleri	15.04.2021	Gedik Yatırım	23.06.2021	31.12.2020
SELVA	Gıda	16.04.2021	Ahlatçı Yatırım	17.06.2021	31.12.2020
BMSCH	Metal İmalat	19.03.2021	Invest AZ	31.05.2021	31.12.2020
ATATP	Yazılım ve Teknoloji	7.05.2021	İş Yatırım	27.05.2021	31.12.2020
BOBET	Betoncu	11.05.2021	Vakıf Yatırım	26.05.2021	31.12.2020
MERCN	Kimya	25.03.2021	A1 Capital	20.05.2021	31.12.2020
KLKIM	Yapı Malzemesi	16.04.2021	Ak Yatırım	6.05.2021	31.12.2020
PENTA	Teknoloji Perakendeciliği	20.04.2021	İş Yatırım	6.05.2021	31.12.2020
CANTE	Enerji Üretimi	11.03.2021	Vakıf Yatırım	21.04.2021	31.12.2020
AYDEM	Yenilenebilir Enerji	25.03.2021	Yapı Kredi Yatırım	19.04.2021	31.12.2020
BIOEN	Yenilenebilir Enerji	1.04.2021	Deniz Yatırım	19.04.2021	31.12.2020

GWIND	Yenilenebilir Enerji	5.04.2021	Garanti Yatırım	15.04.2021	31.12.2020
NTGAZ	Doğalgaz Lojistik	24.02.2021	Vakıf Yatırım	25.03.2021	31.12.2020
TRILC	İlaç Dağıtım	8.02.2021	Oyak Yatırım	25.02.2021	31.12.2020
MTRKS	Yazılım	8.03.2021	Garanti Yatırım	30.03.2021	31.12.2020
QUAGR	Yapı Malzemesi	4.03.2021	İnfo Yatırım	5.04.2021	31.12.2020
TUREX	Taşımacılık	9.03.2021	Oyak Yatırım	1.04.2021	31.12.2020

Kaynak: Halka Arz Fiyat Tespit Raporları

Tablo 10: 2021-2024 Arası Fiyat Tespit Raporlarında Beklenen EBITDA ve Gerçekleşmeler

Hisse Kod	AKTİF BÜYÜKLÜĞÜ (mTL)	EBITDA (İlk Yıl Tahmin mTL)	EBITDA (İkinci Yıl Tahmin mTL)	GERÇEKLEŞME (T1 mn)	GERÇEKLEŞME (T2 mn)
BINBN	1.124,9	8,0	27,0	3,4	BEKLENİYOR
DURKN	1.798,4	6,9	8,5	5,7	BEKLENİYOR
CEMZY	2.901,6	982,1	1.783,0	286,3	BEKLENİYOR
OZATD	3.285,5	21,8	29,8	14,8	BEKLENİYOR
GUNDG	786,5	171,5	338,4	92,6	BEKLENİYOR
TCKRC	2.112,9	378,4	745,0	299,2	BEKLENİYOR
BAHKM	673,8	150,6	634,2	86,5	BEKLENİYOR
DCTTR	945,8	11,3	14,0	0,0	BEKLENİYOR
SEGMN	2.174,7	483,0		175,4	BEKLENİYOR
EFORC	4.423,4	835,3	1.692,9	549,3	BEKLENİYOR
HOROZ	3.551,9	1.062,8	2.217,0	1.301,0	BEKLENİYOR
YIGIT	3.655,7	1.175,7	2.314,1	204,5	BEKLENİYOR
ALKLC	1.957,8	471,8	914,0	416,0	BEKLENİYOR
OZYSR	3.661,2	16,6	24,8	9,2	BEKLENİYOR
ONRYT	1.090,5	7,3	12,0	5,1	BEKLENİYOR
HRKET	6.733,2	24.783,8	42.522,0	11.708,0	BEKLENİYOR
KOCMT	7.275,9	974,4	1.786,9	483,7	BEKLENİYOR
ALTNV	2.520,8	14,9	24,4	9,8	BEKLENİYOR
KOTON	12.287,8	6.236,0		4.659,0	BEKLENİYOR
LILAK	8.535,3	64,5	101,8	54,5	BEKLENİYOR
ENTRA	28.008,2	93,3	123,5	54,0	BEKLENİYOR
ODINE	1.346,7	6,9	13,0	3,8	BEKLENİYOR
MOGAN	65.560,6	6.429,9		6.736,5	BEKLENİYOR
ARTMS	900,4	205,0	277,5	212,6	195,0
OBAMS	6.611,5	78,0	46,5	92,6	16,6
ALVES	1.286,4	368,7	435,2	274,9	521,8
LMKDC	1.158,3	1.079,7	804,2	1.247,5	1.044,4
PATEK	639,8	211,0	510,0	0,0	0,0
MEGMT	5.055,8	637,2	26,6	895,6	27,4
KBORU	960,8	282,6	581,9	486,9	604,0
CATES	7.666,2	60,0	33,0	54,3	
AGROT	3.620,4	164,1	292,4	155,7	0,0
EKOS	1.049,5	10,6	13,4	11,5	0,7

MARBL	1.735,6	196,0	231,0	254,5	237,2
TABGD	7.665,4	3.590,0	4.827,8	3.606,0	4.261,0
BORLS	3.280,9	1.243,3	1.699,8	1.089,0	1.683,0
DOFER	899,4	107,3	152,0	89,0	19,5
MEKAG	836,0	116,8	177,3	179,6	96,7
DMRGD	623,0	96,5	139,5	105,3	252,6
HATSN	1.336,6	426,0	456,8	473,7	770,6
REEDR	2.267,4	910,0	1.325,9	1.235,5	629,0
GIPTA	1.229,0	367,9	289,5	228,0	370,4
TARKM	1.145,6	367,3	250,4	360,0	115,2
EBEBK	3.070,8	1.257,0	1.577,3	1.463,0	2.108,0
ENERY	3.719,5	1.887,0	2.021,3	1.610,0	1.727,0
BYDNR	792,5	331,4	378,3	396,2	359,3
TATEN	2.927,5	602,8	909,9	951,6	710,6
IZENR	3.086,0	25,6	27,3	31,6	2,6
OFSYM	2.999,1	920,6	1.086,5	1.021,9	1.063,5
KLSEK	6.480,2	1.216,2	1.794,5	677,3	-31,3
ATAKP	1.760,0	733,0	765,8	683,0	682,0
FORTE	401,7	123,9	119,0	178,1	16,4
PASEU	276,2	295,0	718,5	85,0	174,0
KTLEV	1.001,2	468,0	626,3	787,0	1.191,0
BIENY	5.067,5	1.630,0	2.619,8	1.170,0	94,0
BIGCH	552,0	536,3	696,8	552,5	456,9
CWENE	4.436,2	131,6	108,9	79,2	98,5
GRTRK	1.240,9	385,7	316,1	400,7	433,5
EUPWR	1.845,4	1.445,0	1.646,3	1.946,5	1.597,9
KOPOL	3.424,4	39,0	30,9	29,0	20,0
CVKMD	1.072,0	532,9	584,5	596,2	774,1
EKSUN	1.804,6	479,0	494,0	478,5	567,0
AKFYE	18.666,9	116,4	111,3	115,4	95,0
GOKNR	3.615,3	571,0	798,0		1.086,6
BVSAN	1.364,3	96,5	148,7	77,4	366,9
MACKO	171,5	96,6	108,1	108,1	173,4
ASTOR	5.733,5	1.719,5	2.546,0	2.164,0	5.796,0
SOKE	1.358,2	292,4	354,7	292,6	508,4
TNZTP	847,4	139,0	198,0	150,3	329,6
ONCSM	125,7	50,3	65,0	44,1	-6,5
SDTTR	549,0	150,9	223,3	129,2	374,2
AHGAZ	7.135,4	786,0	1.213,0	821,0	1.471,0
BRKVY	605,0	187,0	264,0	161,0	275,0
PLTUR	1.809,8	470,3	775,9	503,2	526,5
OZSUB	556,0	130,0	201,3	156,4	188,2
SNICA	1.380,6	396,5	863,4	361,6	505,3
ALFAS	971,9	290,2	678,0	397,7	1.435,8
HKTM	178,5	55,3	77,2	25,5	76,1
AZTEK	744,8	217,0	292,0	383,0	1.147,0
BARMA	831,4	348,3	537,1	362,5	403,2
OBASE	164,1	48,6	82,7	18,0	45,4

KRPLS	434,0	167,0	236,0	133,0	144,0
RUBNS	727,7	268,5	285,1	183,0	477,6
KCAER	2.905,1	92,0	93,5	95,0	75,4
MAKIM	139,2	77,7	121,7	97,1	248,6
EUREN	377,3	21,6	25,4	20,7	19,3
YYLGD	2.825,3	824,7	810,3	1.315,6	1.757,7
SUNTK	1.824,0	36,6	37,7	32,1	41,8
IMASM	661,6	58,5	84,4	154,7	97,3
KMPUR	2.208,4	40,4	48,7	43,7	67,0
BMSTL	604,4	12,5	9,1	9,3	3,8
SUWEN	263,8	215,7	313,0	304,2	631,0
CONSE	823,2	279,2	421,7	165,7	285,6
LIDER	942,2	382,8	634,5	470,5	531,9
SMRTG	671,6	21,1	29,2	21,5	78,2
ENSRI	288,2	62,0	67,4	79,9	85,1
GRSEL	444,3	118,3	147,5	292,8	1.095,6
GZNMI	116,5	39,1	61,7	42,3	24,7
KLSYN	829,4	78,0	104,0	81,0	167,0
HTTBT	242,8	9,1	12,0	8,1	10,1
HUNER	1.906,8	17,2	21,0	15,6	15,5
PNLSN	398,1	110,0	168,0	184,5	260,9
RNPOL	421,0	44,9	54,0	57,6	44,8
PCILT	465,3	25,7	45,6	51,1	162,3
KONKA	988,6	81,0	104,2	226,6	612,7
MOBTL	2.451,2	171,0	222,7	208,6	311,60
MIATK	132,5	46,7	57,9	62,0	318,7
ISSEN	1.019,0	296,9	333,6	394,1	483,7
ELITE	300,5	133,7	168,6	199,4	351,3
ARASE	4.587,3	997,0	1.117,0	661,0	1.405,0
IHAAS	84,2	22,5	34,3	3,3	12,7
ANGEN	326,0	321,0	315,0	350,0	244,0
MAGEN	2.495,4	17,0	16,7	57,3	33,0
KIMMR	659,9	108,0	137,0	140,0	176,0
TEZOL	795,4	256,0	362,0	576,7	462,1
YEOTK	463,9	64,9	81,0	90,7	261,9
ORCAY	282,3	19,4	30,8	9,2	81,2
EGEPO	287,3	78,0	133,4	39,6	111,0
BRLSM	587,6	108,1	128,3	44,7	127,2
GESAN	852,4	356,3	438,0	382,9	1.198,4
GENIL	988,3	123,2	573,3	172,0	751,5
MANAS	106,1	26,7	47,3	17,7	35,9
KARYE	735,5	10,9	10,8	9,3	8,3
ESCAR	667,9	197,9	237,1	253,5	490,7
VBTYZ	124,6	23,5	30,7	25,1	65,6
KTSKR	831,1	61,6	69,3	44,6	219,6
EDATA	84,6	19,8	11,4	18,6	80,5
MEDTR	241,1	87,1	120,0	101,7	244,5
SELVA	400,0	45,2	69,4	40,2	92,4

BMSCH	115,4	18,9	21,2	33,0	67,8
ATATP	166,5	54,0	86,0	67,3	120,5
BOBET	1.054,0	184,0	214,0	139,0	690,0
MERCN	282,5	54,5	68,5	111,8	240,1
KLKIM	470,4	157,0	190,9	158,9	451,5
PENTA	239,5	33,0	35,0	34,4	33,6
CANTE	2.756,0	301,0	274,9	367,0	2.225,0
AYDEM	12.470,7	1.307,0	2.623,0	905,0	3.472,0
BIOEN	814,8	3,1	6,6	6,0	2,1
GWIND	1.620,6	344,6	297,7	428,1	1.002,8
NTGAZ	401,6	130,6	166,5	95,9	887,2
TRILC	366,2	83,4	107,6	78,5	83,9
MTRKS	61,2	54,0	72,8	36,7	74,5
QUAGR	706,8	265,0	405,0	423,7	1.304,3
TUREX	398,9	163,4	242,8	100,1	187,8

Kaynak: Halka Arz Fiyat Tespit Raporları

Tablo 11: Halka Arzlarda Tahminler ve Gerçekleşmelerdeki Sapmalar

Hisse Kod	1.YIL SAPMA (%)	2.YIL SAPMA
BINBN		
DURKN		
CEMZY		
OZATD		
GUNDG		
TCKRC		
BAHKM		
DCTTR		
SEGMN		
EFORC		
HOROZ		
YIGIT		
ALKLC		
OZYSR		
ONRYT		
HRKET		
KOCMT		
ALTNY		
KOTON		
LILAK		
ENTRA		
ODINE		
MOGAN	4,8%	
ARTMS	3,7%	
OBAMS	18,7%	
ALVES	-25,4%	
LMKDC	15,5%	

PATEK	-100,0%	
MEGMT	40,6%	
KBORU	72,3%	
CATES	-9,5%	
AGROT	-5,1%	
EKOS	8,3%	
MARBL	29,8%	
TABGD	0,4%	
BORLS	-12,4%	
DOFER	-17,1%	
MEKAG	53,8%	
DMRGD	9,2%	
HATSN	11,2%	
REEDR	35,8%	
GIPTA	-38,0%	
TARKM	-2,0%	
EBEBK	16,4%	
ENERY	-14,7%	
BYDNR	19,6%	
TATEN	57,9%	
IZENR	23,6%	
OFSYM	11,0%	
KLSEK	-44,3%	
ATAKP	-6,8%	
FORTE	43,7%	
PASEU	-71,2%	
KTLEV	68,2%	
BIENY	-28,2%	
BIGCH	3,0%	
CWENE	-39,8%	
GRTRK	3,9%	
EUPWR	34,7%	
KOPOL	-25,6%	
CVKMD	11,9%	
EKSUN	-0,1%	14,8%
AKFYE	-0,9%	-14,6%
GOKNR		36,2%
BVSAN	-19,8%	146,7%
MACKO	11,9%	60,4%
ASTOR	25,8%	127,7%
SOKE	0,0%	43,4%
TNZTP	8,1%	66,5%
ONCSM	-12,3%	-110,0%
SDTTR	-14,4%	67,6%
AHGAZ	4,5%	21,3%
BRKVY	-13,9%	4,2%
PLTUR	7,0%	-32,1%
OZSUB	20,3%	-6,5%

SNICA	-8,8%	-41,5%
ALFAS	37,1%	111,8%
HKTM	-53,9%	-1,5%
AZTEK	76,5%	292,8%
BARMA	4,1%	-24,9%
OBASE	-63,0%	-45,1%
KRPLS	-20,4%	-39,0%
RUBNS	-31,8%	67,5%
KCAER	3,3%	-19,4%
MAKIM	25,0%	104,3%
EUREN	-4,3%	-24,0%
YYLGD	59,5%	116,9%
SUNTK	-12,3%	10,7%
IMASM	164,4%	15,2%
KMPUR	8,1%	37,7%
BMSTL	-25,8%	-57,9%
SUWEN	41,0%	101,6%
CONSE	-40,6%	-32,3%
LIDER	22,9%	-16,2%
SMRTG	1,8%	167,7%
ENSRI	28,9%	26,2%
GRSEL	147,5%	642,8%
GZNMI	8,3%	-60,0%
KLSYN	3,8%	60,6%
HTTBT	-11,1%	-15,3%
HUNER	-9,3%	-26,3%
PNLSN	67,7%	55,3%
RNPOL	28,3%	-17,0%
PCILT	98,9%	255,6%
KONKA	179,8%	488,0%
MOBTL	22,0%	39,9%
MIATK	32,7%	450,6%
ISSEN	32,8%	45,0%
ELITE	49,1%	108,4%
ARASE	-33,7%	25,8%
IHAAS	-85,3%	-63,1%
ANGEN	9,0%	-22,5%
MAGEN	237,8%	97,5%
KIMMR	29,6%	28,5%
TEZOL	125,3%	27,7%
YEOTK	39,8%	223,3%
ORCAY	-52,8%	163,3%
EGEPO	-49,3%	-16,8%
BRLSM	-58,6%	-0,8%
GESAN	7,5%	173,6%
GENIL	39,6%	31,1%
MANAS	-34,0%	-24,1%
KARYE	-14,8%	-22,5%

ESCAR	28,1%	107,0%
VBTYZ	6,8%	113,5%
KTSKR	-27,6%	216,9%
EDATA	-6,4%	604,4%
MEDTR	16,8%	103,7%
SELVA	-11,1%	33,2%
BMSCH	74,9%	220,5%
ATATP	24,6%	40,1%
BOBET	-24,5%	222,4%
MERCN	105,3%	250,3%
KLKIM	1,2%	136,5%
PENTA	4,2%	-4,0%
CANTE	21,9%	709,4%
AYDEM	-30,8%	32,4%
BIOEN	97,3%	-68,5%
GWIND	24,2%	236,9%
NTGAZ	-26,6%	432,9%
TRILC	-5,9%	-22,1%
MTRKS	-32,1%	2,3%
QUAGR	59,9%	222,0%
TUREX	-38,8%	-22,7%

Kaynak: Halka Arz Fiyat Tespit Raporları ve Bağımsız Denetim Raporları

Havacılık Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin İş Performansına Etkileri Effects of Supply Chain Management on Business Performance in the Aviation Industry

Fatih KARAMAN  ^a

^a İstanbul Medipol Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye.
fatih.karaman@medipol.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Sivil Havacılık Yönetim Tedarik Zinciri Yönetimi İş Performansı	Amaç – Çalışmada Türkiye’de sivil havacılık sektörünün merkezi olarak görülen İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinde, tedarik zinciri uygulamalarının iş performanslarına etkilerinin incelenmesi ve yorumlanması amaçlanmaktadır. Yöntem – Kantitatif araştırma yönteminin uygulandığı çalışmada veri toplama yöntemi olarak anketten yararlanılmıştır. Çalışmada tedarik zinciri yönetiminin iş performansına etkileri incelenerek tanımsal olarak da bir neticeye ulaşılacağından kesitsel araştırmalar grubu dâhilinde bulunan nicel anket araştırma kısmında da dâhildir. Çalışmanın evren büyüklüğü rakamsal olarak bilindiğinden %5 örneklem hatasında göre minimum örneklem büyüklüğü dikkate alınmıştır. Araştırma evreni olarak 2022 yılsonu itibarıyla Türkiye’deki sivil havacılık sektörü çalışanları seçilmiştir. Bunun neticesinde de on-line olarak uygulanan ankete verilen cevaplardan kabul edilebilir 359 adedi inceleme ve yorumlamaya dâhil edilmiştir. Hazırlanan anket üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda 17 sorudan oluşan tedarik zinciri performansı ölçeğine yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü kısımda ise 11 ifadeden oluşan iş performansı ölçeğine ait sorular bulunmaktadır. Ön test grubuna uygulanan ölçekler alınan doğru sonuçlar neticesinde dijital ortamda yeniden düzenlenerek asıl çalışma grubuna 15.03.2025 – 25.03.2025 tarihleri arasında on-line olarak uygulanmıştır. İlgili anket Türkiye’de sivil havacılık sektöründe farklı çalışma alanlarında hizmet veren şirketlerdeki beyaz yakalı ofis çalışanlarına uygulanmıştır. Uygulama neticesinde elde edilen veriler ise SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 programlarından faydalanılarak analiz edilmiştir. Bulgular – Çalışma Türkiye’deki sivil havacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. İlgili alanda tedarik zinciri performansı ile bunun yönetilmesinin iş performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi neticesinde bağlı faktörler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması sağlanmıştır. Araştırma değişkenleri vasıtası ile yapılan korelasyon analizleri neticesinde bütün değişkenlerin aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu anlaşılmıştır. Özellikle görev performansı alt boyutu ile bağlamsal performans arasında bulunan ilişkinin en yüksek olan etkileşime sahip olduğu görülmüştür. Sonuçta sivil havacılık sektöründe çalışanların sahip oldukları görev performanslarının bağlamsal performans boyutu ile kuvvetli bir etkileşime sahip olduğu da anlaşılmaktadır. Diğer bir bulgu ise tedarik zinciri alt boyutlarının iş performansı alt boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduklarıdır. Tedarik zinciri performansı alt boyutlarından olan esneklik faktörünün iş performansı faktörlerinden olan görev performansı alt boyutu üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yine yapılan modelin açıklama gücünün yeterince kuvvetli olduğu ve en güçlü etkiye görev performansı faktörünün sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tartışma – Elde edilen bulgular Türkiye’deki sivil havacılık sektörü çalışanlarının görev performansları ile bağlamsal performansları arasında kuvvetli bir etkileşimin olduğunu ortaya koymaktadır ve literatürdeki diğer çalışmalarla benzer bir sonuç elde edilmiştir. Diğer sonuçlara istinaden Türkiye’deki sivil havacılık organizasyonlarında uygulanan esneklik becerilerinin artırılması sonucunda çalışanların görev performanslarının aynı oranda artırılabilirliği düşünülmektedir. Bu kısımda da elde edilen sonuçların yine literatürdeki benzer çalışma neticeleri ile örtüştüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca ilgili sektör çalışanlarının görev performanslarındaki en küçük artışın organizasyonel bağlam performansında güçlü etkileri olduğu da ortaya çıkarılmıştır.
Gönderilme Tarihi 20 Nisan 2025 Revizyon Tarihi 27 Kasım 2025 Kabul Tarihi 1 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Civil Aviation	Purpose – The aim of the study is to examine and interpret the effects of supply chain applications on business performance in aviation companies operating within the borders of Istanbul, which is considered the center of the civil aviation sector in Turkey.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni İstanbul Medipol Üniversitesinin Etik Komisyonu tarafından 03.03.2025 tarihli 215 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Karaman, F. (2025). Havacılık Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin İş Performansına Etkileri, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3052-3069.

Management	Design/methodology/approach – In the study where the quantitative research method was applied, the survey was used as the data collection method. Since the effects of supply chain management on business performance will be examined in the study and a definitional result will be reached, it is also included in the descriptive research section within the observational research group. Since the universe size of the study is known numerically, the minimum sample size was taken into account according to the 5% sampling error. Civil aviation sector employees in Turkey as of the end of 2022 were selected as the research universe. As a result, 359 acceptable answers given to the online survey were included in the review and interpretation. The prepared survey consists of three parts. The first part includes questions to determine the demographic characteristics of the participants in the study. The second part includes statements regarding the supply chain performance scale consisting of 17 questions. The third part includes questions regarding the business performance scale consisting of 11 statements. The scales applied to the pre-test group were rearranged in the digital environment as a result of the correct results obtained and applied online to the main study group between 15.03.2025 and 25.03.2025. The relevant survey was applied to white-collar office workers in companies operating in different fields in the civil aviation sector in Turkey. The data obtained as a result of the application was analyzed using SPSS 26.0 and AMOS 24.0 programs.
Supply Chain Management	
Business Performance	
Received 20 April 2025	Results – The study was conducted on civil aviation sector employees in Turkey. As a result of examining the effects of supply chain performance and its management on job performance in the relevant field, the relationship between the related factors was revealed. As a result of the correlation analyses conducted through the research variables, it was understood that there were significant relationships between all variables. In particular, it was seen that the relationship between the task performance sub-dimension and contextual performance had the highest interaction. As a result, it was understood that the task performances of the employees in the civil aviation sector had a strong interaction with the contextual performance dimension. Another finding was that the supply chain sub-dimensions had a significant effect on the job performance sub-dimensions. It was revealed that the flexibility factor, one of the supply chain performance sub-dimensions, had the greatest effect on the task performance sub-dimension, one of the job performance factors. Again, it was understood that the explanatory power of the model was sufficiently strong and the task performance factor had the strongest effect.
Revised 27 November 2025	
Accepted 1 December 2025	
Article Classification:	Discussion – The findings obtained reveal that there is a strong interaction between the task performance and contextual performance of civil aviation sector employees in Turkey, and a similar result was obtained with other studies in the literature. Based on other results, it is thought that the task performance of employees can be increased at the same rate as a result of increasing the flexibility skills applied in civil aviation organizations in Turkey. It is understood that the results obtained in this section also coincide with the results of similar studies in the literature. It was also revealed that the smallest increase in the task performance of the relevant sector employees has strong effects on organizational context performance.
Research Article	

1. Giriş

Lojistik ve taşımacılık denildiğinde günümüzün hızla gelişen sektörleri arasında gösterilen havacılık, bünyesinde kalite, hız ve teknoloji gibi kavramları barındırmasının yanında birçok problemi de beraberinde getirme potansiyeline sahiptir. Havacılık sektöründe yapılacak mühendislik düzenlemelerinin neticeleri tüketicilere değer katma sürecinde anlamlı etkilerle sonuçlanmaktadır. Havacılıkta uygulanan tedarik zinciri yönetiminde çoğunlukla yönetim, raporlama ve atama gibi kısımlarda yapılan çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ayrıca havacılık sektöründeki tedarik zinciri yönetimi üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde asıl problem olarak zaman bazlı sorunların olduğunu ortaya koymakta ve en temel sorunun işleyişteki gecikmeler neticesinde yaşandığını göstermektedir.

Havacılık sektörü, ulaşım yöntemlerinin ve global ticaretin esas etkeni olmasının yanında yük ve insan taşımacılığı için verimli, güvenli ve süratli bir seçenek olarak taşımacılık alanında günümüzde iyi bir alternatif oluşturmaktadır. Smyth ve Pierce'a (2007) göre havacılık sektörü, daha çok küresel yolculuk, ekonomik iletişim ve ticaretin kolaylaştırılması amacıyla ülkeleri global ekonomiye bağlayarak ülke ekonomilerinin üretim seviyelerine destek olmaktadır. Dolayısıyla Chang ve Yu'ya (2014) göre stratejik bir sektör olarak havayolu taşımacılığının düşünülmesi gerekmektedir ve nispeten gelişimini sürdüren coğrafyalarda ekonomik büyümeye destek olmasının yanında uzun vadeli ilerlemede de kilit rol üstlenmektedir. Dünya genelinde her zaman ulaştırma hizmetlerine yapılan yatırımların hem turizmdeki ulaşım hem de diğer ticari faaliyetlere yönelik maliyetlerini azalttığı, daha çok çalışan istihdamı yaratarak farklı işletmelerin etkileşime girmesine destek olduğu ve bu yol ile artı katma değer yarattığı bilinmektedir. Tolcha vd.'ne (2020) göre de ulaşım sektörüne yapılan yatırımların güçlendirilmesi ile ekonomik verimlilik arasındaki etkileşimin seyahat rakamlarını artırdığı belirtilmektedir.

Mal yerine hizmet üretimi yapan organizasyonlarda tedarik zinciri yönetimi, firmalara farklılaştırma imkânı tanıdığından bulundukları piyasa ortamında rekabet avantajı kazandırmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin kullandığı hizmet unsurlarının özelliklerinin başında soyut olması, depolanmasının mümkün olmaması, üretilme ile tüketiminin aynı anda olması, hem tedarikçisinin hem de alıcısının üretimde rollerinin bulunması ve bir standarda bağlanmasının zor olması gelmektedir. Hizmet sağlamada alıcıda oluşturulan değer yaratılması eylemindeki yaklaşımlar içinde farklılaştırma, etkinlik, etkili olunması ve hedefe ulaşma gösterilmektedir. Ellram vd. (2004), tedarik zinciri yönetimini, ilk tedarikçiden en son müşteriye kadarki dağıtım işlemindeki bilgi, kapasite, süreç, hizmet performansı ve sermayenin yönetilmesi olarak açıklamışlardır. Ageron vd.'ne (2012: 171) göre son yıllarda kavram olarak öne çıkan sürdürülebilirlik olgusu, küresel ısınma, yenilenemeyen ve doğal kaynakların azalması, gelişme seviyeleri farklı ekonomilerde artış gösteren endüstriyel faaliyetler, kar amacı taşımayan kuruluşlar ile devlet kurumlarının taşıdıkları endişeler ile bu konuya odaklanılmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda organizasyonlar için tedarik zinciri yönetimi, çevresel ve sosyal bakımdan sürdürülebilir olması ve ekonomik durumlarından ötürü, organizasyonların ayakta kalabilmeleri ve doğal yaşam açısından hayati öneme sahip süreç olarak görülmelidir.

Kelime anlamı olarak performans, İnce ve Gül'e (2005: 95) göre planlanan hedeflere ulaşma seviyesine denilmektedir. Doğru bir performans ölçümü ise neticelerin elde edilen mal veya hizmetler ile kıyaslanması neticesindeki değerlendirmeler ile yapılabilmektedir. Yapılacak değerlendirme neticesinde ise yeterli-yetersiz veya başarılı-başarısız gibi yorumlamalar ile derecelendirme ve performans değerlendirmesi oluşturulabilmektedir. Bir iş görenin iş yerindeki görevlerini ne seviyede verimli ve etkili biçimde ifa ettiği, iş performansının açıklaması olarak yapılmaktadır. Buradaki önemli nokta performansın verimlilik ve etkililikten farklı olarak düşünülmesi gerekliliğidir. Çünkü etkililik aslında işyerindeki performansın neticelerinin yorumlanması ve değerlendirilmesi anlamında gelmektedir. Buna karşılık verimlilik ise neticelerin girdiye olan oranı olarak düşünülmektedir. Çalışanların organizasyon hedeflerine ulaşmasındaki verdiği katkı, geleneksel bakış tarzına göre iş performansı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla Bayram'a (2006: 47) göre iş performansı, organizasyonlar açısından çok önemlidir ve yaşanacak herhangi bir zayıflık veya düşüş, organizasyonu direkt olarak etkilemektedir. İş performansının organizasyonların planladığı hedeflere ulaşma seviyeleri olarak tanımlanmasının yanında sözlük anlamına bakılırsa işletme için üretilen hizmet veya mal miktarı olarak tanımlanmaktadır. Çalışan bakımından ise verilen görevleri yerine getirmedeki verimlilik ve etkinlik seviyeleri olduğunu ortaya koyan ölçekler olarak tanımlanabilmektedir. Karaalioğlu'na (2019: 2) göre iş performansı, organizasyonlar açısından çok önemli bir kavramdır ve çalışanların görevlerini yerine getirdiklerinde, işlerini ne derece yaptıkları hakkında bilgi vermektedir.

Genel olarak açıklamaları yapılan ilgili kavramların öneminden dolayı çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak tedarik zinciri yönetiminin iş performansına etkilerinin araştırılması planlanmıştır. Çoğunluğu beyaz yakalı olarak adlandırılabilir orta ve üst düzey yöneticilere yapılan anketler neticesinde elde edilen verilerin havacılık sektörü özelinde farklı bakış açısı oluşturabileceği düşünülmektedir. Hız ve teknoloji denildiğinde akla ilk gelen taşımacılık sektörü olan sivil havacılıkta iş performansının önemi tartışılmazdır. Yine farklı alt sektörlerin etkileşimi sayesinde operasyonların zamanında ve emniyetli biçimde yapıldığı da bilinmektedir. Dolayısıyla benzer alanlardaki çalışmalara ilgili çalışmanın farklı katkılarda sağlayacağı tahmin edilmektedir.

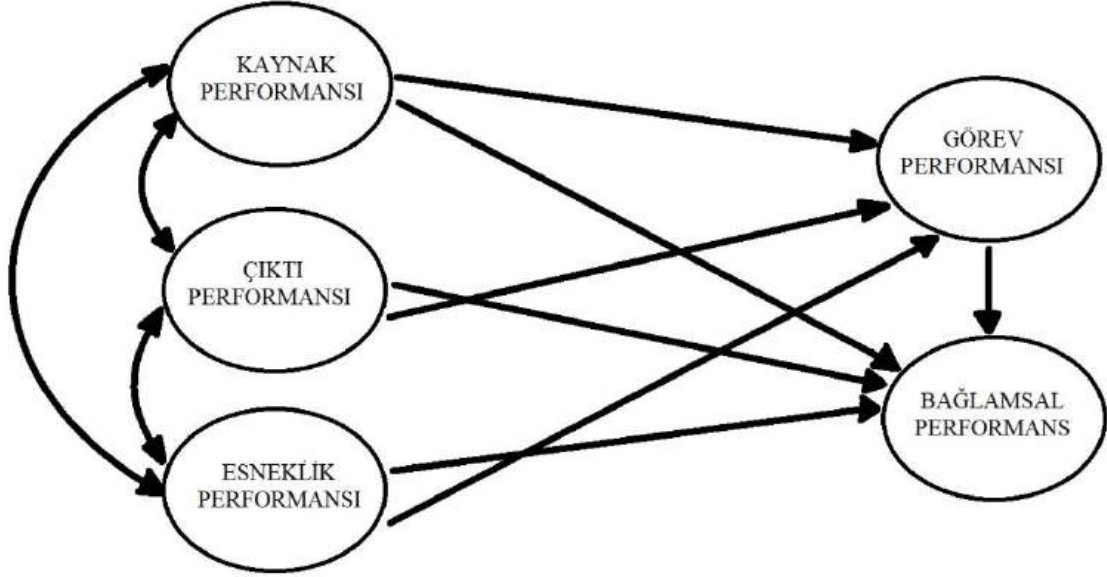
2. Yöntem

Çalışma genel olarak giriş, yöntem, bulgular ve tartışma ile sonuç ve tartışma kısımları olarak dört bölümden oluşmaktadır. Yöntem kısmında öncelikle evren ve örneklem belirtilerek başlanmış, sonrasında ise ilgili kavramların literatür araştırmalarına yer verilmiştir. Bulgular kısmında çalışma için yapılmış olan anketlerin öncelikle katılımcıların demografik bulguları bölümü gösterilmiştir. Sonraki kısımlarda faydalanan araştırma teknikleri neticeleri ve yorumlamalarına yer verilmiştir. Kullanılan kavramların alt boyutlarının birbirleri ile ilişkileri de detaylı analizler neticesinde yorumlanarak farklı bir çalışma oluşması sağlanmıştır. Sonuç kısmında ise elde edilen bulguların literatürdeki çalışmalarla benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırılarak yorumlamalar yapılmıştır.

2.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

İlgili çalışmanın amacı, havacılık sektörüne tedarik zinciri yönetiminin iş performansına etkilerini Türkiye'de havacılık sektörü çalışanları üzerinde ortaya koymaktır. Yöntem olarak nicel araştırmanın takip edildiği bu

incelemede, anket uygulaması veri toplanmasında kullanılan yöntem olmuştur. Araştırma evreni için 2022 sene sonu olarak sivil havacılık sektöründe çalışan 262.925 kişi seçilmiştir (SHGM, 2023: 27). Araştırma amacına göre ankette demografik soruların haricinde, ifadeler tedarik zinciri performansı (üç alt boyut-17 ifade) ve iş performansı (iki alt boyut-11 ifade) ölçeklerinden alınmıştır (Sezen 2008; Çalışkan 2018). Ölçeklerin kullanımında etik bir uyumsuzluğun olmadığına dair belge İstanbul Medipol Üniversitesinin 03.03.2025 tarihli 215 karar nolu etik kurulundan alınmıştır. Araştırma değişkenleri ile araştırma amacı istikametinde meydana getirilen model aşağıda Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.2. Sivil Havacılık Sektörü

Havacılık sektörü, lojistik yönetimi içinde bir taşıma alanı olduğundan dolayı başlı başına bir tedarik zinciri yönetimi alanıdır. Havacılık sektöründe bilinenlerden daha fazla birçok farklı alanda yoğun, entegre, karışık ve hareketli bir ortam bulunmaktadır. Bu karmaşık ve çok alt sektörlerin değişkenlik gösteren ortama uyum sağlayabilmeleri için bilgi iletişiminin çok olan bir organizasyon yapılarının olması gerekmektedir. Yörükoğlu ve Kayakutlu'ya (2010) göre havacılık sektörü, tedarik zinciri içinde temel hizmet beklentisi iki nokta arasında yolculuk yapılması olunan ve son müşterisinin yolcu memnuniyeti olduğu bir hizmet alanıdır. Sivil havacılık tedarik zinciri yönetimindeki tüm paydaşlar içinde en fazla iletişimde bulunan ve nihai müşteriye etkileyen en önemli aktörler yer hizmetleri firmalarıdır ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü raporlarına göre 2023 yılında Türkiye’de toplamda 41 yer hizmet kuruluşu bulunmaktadır (SHGM, 2023: 28). Yine SHGM’nin belirlediği yer hizmetleri sınıflandırmasına göre Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetimi, Yolcu Hizmetleri, İkram Servisi, Temsil, Uçak Hat Bakım, Gözetim ve Yönetim, Yük Kontrolü ve Haberleşme, Uçuş Operasyon, Kargo ve Posta, Ulaşım ve Ramp olarak sınıfları bulunmaktadır (SHGM 2023: 2).

Tüm mal ve hizmet sektörlerinde müşteri memnuniyetini belirleyen ana unsur her zaman algılanan kalite olmuştur. Bitner vd.’ne (1994) göre havacılık hizmetlerinde kaliteyi müşteri tarafından çalışanların yaptığı hizmet hatalarının giderilmesindeki kabiliyetsizlikleri veya gönülsüz davranmaları, çalışan tarafından ise uygun ve yeterli planlanmayan hizmet sistemi etkilemektedir. Diğer kalite etkenleri olarak da verilen ücretler, program çizelgeleri, güvenlik, bagajların taşınması, catering kalitesi, konfor ve uçuş esnasındaki hizmetler gösterilebilir. Yapılan çalışmalarda yolcuların havayolu seçim süreçlerindeki hizmet kalitesi, gördükleri itibar, kullanılan uçak tipleri, oluşturulan güvenlik uygulamaları ve çalışanların gösterdiği nezaket gibi hizmetler, havacılık sektöründe son yıllarda daha fazla dikkat çeken diğer hizmet alanları olarak gösterilmektedir (Tsaur vd., 2002).

Kuyucak'a (2007) göre havacılık tedarik zincirindeki hizmetlerin sağlanmasında yer hizmetleri şirketleri, seyrüsefer sağlayıcıları, hava trafik kontrolü ve diğer hizmet sunucuları olmak üzere birçok kısmın uyumlu ve bütünleşik çalışmaları gerekmektedir. Zira havacılık sektörü, çok bileşenden oluşan ve küresel bir endüstri olarak mal veya hizmetin değer zincirinin işleyişi bakımından yüksek bilgi yoğunluğuna sahip olduğu bir alandır. Havayolu taşımacılığındaki temel ürün uçuş hizmetidir ve tüketiciler alacakları hizmetten önce hizmete dair bilgileri satın almakta, buna karşılık işletmenin kaliteli hizmet verebilmesi ise tüketici ile ilgili daha fazla ve derin bilgi sahibi olmasına bağlı olmaktadır. Buradaki en önemli özelliklerden birisi havacılık hizmetlerinde yer, bilgi ve birbirinden ayrı mal veya hizmetlerin bir arada tutularak uygulandığı sektör olmasıdır. Tüm alınan ve verilen hizmetler, kendi işleyiş ve iletişimleriyle birlikte ilgili ülkelerin havacılık otoritelerine, yasal kuruluşlara ve uluslararası otoritelerin kurallarına uygun yapılmaktadır ve ilgili tüm organizasyonlarla iletişim halinde olunması mecburidir.

Havacılık sektöründe yerel ve uluslararası faaliyetlerin sürdürülebilmesi için zamanında, doğru, güncel ve sürekli bilgi akışının olması zorunludur. Hız ve emniyet unsurlarının sektörün doğası gereği sürekli kullanıldığı işlemlerde ulaştırma hizmetinin güvenli bir şekilde yapılabilmesi, etkin ve güncel bilgi alışverişi ile sağlanabilmektedir. Bunların yanında endüstri ile çevre etkileşiminde tüm tarafların memnun edilebilmesi ve anlaşmazlıkların doğru bir şekilde çözülebilmesi için şeffaflık ve ihtiyaç duyulan bilgilendirme hizmeti bilgi iletişimi anlamında tedarik zincirinin önemini ortaya koymaktadır. Kuyucak'a (2007) göre bilgi iletiminin tüm alt süreçlerde esnekliğe destek olması, havacılık sektöründe ihtiyaç duyulan doğru bilginin hem nitelik hem de nicelik anlamında artış göstermesine yol açmaktadır. Balamın vd.'ne (2000) göre de çok miktardaki bilginin zamanında, doğru ve güvenilir şekilde iletilmesi, iyi bir yönetim sistemi olmaması durumunda kolaylıkla kaos ortamına sebep olabilmektedir.

2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi

Lysons'a (2000: 124) göre Tedarik Zinciri Yönetimi; tüm organizasyonlarda ve organizasyonların içyapılarında bile farklılık yaşanabilen, tedarikçiler, ortaklar, müşteriler, üreticiler ve perakendeciler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, takım çalışması, tüketici istek ve taleplerinin karşılanabilmesi, kaynakların en verimli şekilde kullandırılması ile planlı üretim ve dağıtım zinciri kurulması hedeflenen bir kavramdır. Govil ve Proth'a (2002: 43) göre ise tedarik zinciri yönetimi tüketiciler ile tedarikçiler arasında meydana gelebilecek tüm maliyetlerin en aza indirilmesi, bilgi ve mal akışının hızlı şekilde gerçekleştirilmesini sağlanabilmesi için iş birliğinin oluşturulduğu bir çeşit ağ olarak açıklanmaktadır. Seviyesi ve kapsamı açısından organizasyonlara göre farklılık gösterse de bütün mal veya hizmet yapan işletmelerde tedarik zinciri yönetimi bir şekilde uygulanmaktadır. Zira tedarik zinciri yönetiminde sadece ürün akışı değil, aynı zamanda bilgi ve para akışı da yapılabilmektedir. Fleischmann'a (2012: 2) göre geri dönüşüm faaliyetleri yapan işletmelerde de tedarik zinciri yönetiminin uygulanması, uygulamanın aynı zamanda geriye doğru lojistik faaliyetlerini içerdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla organizasyon içinde bulunan tüm departmanlar, ilgili yönetim çeşidinde ortaya koyacakları takım çalışması ve iş birliği ile başarıya ortak olmaktadır. Yüksel'e (2010: 79) göre bütün üyelerin arasında yaşanan iş birliğinde başarıya ulaşabilmek için en önemli kriter ise üyeler arası bilgi paylaşımının seviyesi olmaktadır. Organizasyonların veya insanların departmanları ile ilgili yararlı bilgileri dağıtmaları bilgi paylaşımı manasına gelmektedir. Global dünyada organizasyonların rekabet şartlarına dayanabilmeleri için hem uygun, hem faydalı hem de güncel bilgiye ulaşmaları gerekmektedir. Elde edilecek bilgi, organizasyonların ayakta kalabilmeleri için ana yaklaşım olduğundan bilgi paylaşımı süreci de Chopra ve Meindl'e (2007: 4) göre günümüzde de bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesi ile çok daha fazla önemli duruma gelmiştir.

Bu süreç içinde başarının sağlanması ise Min ve Zhou'ya (2002) göre zincirdeki tüm bölümlerin veya üyelerin bütünleşme ve eşgüdüm becerilerinin yönetilmesi gerekmektedir. Sistem olarak bütünleşik bir yapıda gösterilen tedarik zinciri yönetiminin aslında birbirini takip eden iş süreçlerinin eş zamanlı olarak ayarlanması söz konusudur. Bu süreç sonucunda esas hedef ise hammadde ve parçaların öncelikle temin edilmesi, işleminden geçirilerek asıl ürüne çevrilmesi, bunlara değer katılması, hazırlanan ürünlerin perakendeci veya müşterilere ulaştırılması ile tüm bu işlemlerin yapılması sırasında birbirleri ile bilgi paylaşımının oluşturulmasıdır. Bu işbirliğinde organizasyonların birbirleri ile birleşmeleri veya eşitlik seviyesinde olmaları değil, eldeki bilgilerin tüm organizasyon üyelerine doğru ve zamanlı biçimde ulaştırılması en önemli kısımdır. Zira Ross'a (2002) göre tedarik zinciri yönetimi, bütün halinde malzeme ve uygun bilgi iletişiminin oluşturulması için çalışan ve bu sayede işletme için en optimum neticelerin alınmasını sağlayan, stratejik bir

düşünme yolu olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak 80'li yıllarda başlanan bu yönetim şekli, 90'lı yıllarda yalnız tedarik zinciri, 2000'li yıllarda kişiselleştirilmiş çevik tedarik zinciri, 2010'lu yıllarda dinamik tedarik zinciri, Childerhouse ve Towill'e (2000) göre günümüzde bütünleşik tedarik zinciri olarak günümüze ulaşmıştır. Bütünleşik tedarik zinciri yönetiminde hâlihazırdaki fonksiyonlara elektronik veriler, elektronik para transferleri, yüksek bantta iletişim, bilgisayarlı karar destek sistemleri ve en önemli olarak eğitim faktörü eklenmiştir. Şen'e (2007) göre bir sonraki adımda ise süper tedarik zinciri seviyesine çıkılarak ürünlerin geliştirilmesi, pazarlama ile müşteri hizmetlerinin birleştirilmesi, üst seviye iletişim ve daha fazla kullanıcı bilgisayar karar destek sistemlerinin eklenmesi görülecektir.

Arı ve Ergin'e (2018: 11) göre günümüzde birçok alanda oluşan çevre bilinci, sosyal baskı ve yasal düzenlemeler sayesinde organizasyonlar, daha fazla kirlilik seviyeleri düşük üretim sistemleri üretmek, atık düzeylerini azaltmak, çevresel riskleri düzenlemek ve sosyal sorumluluk bilinci ile işlemlerini yapmak adına tedarik zinciri oluşumlarını, çevreye daha uyumlu bir yapıya çevirerek daha fazla sürdürülebilir tedarik zinciri sistemini de uygulamaktadırlar. Organizasyonlar, iklim değişikliği ve fiyatlarda meydana gelen değişimler gibi ilişkili birçok çevresel ve dolayısıyla ekonomik zorluğa karşılık farklı tedarik zinciri sistemlerini incelemeye başlamışlardır. Zira Wu ve Pagell'e (2011: 577) göre doğal kaynaklara karşı artış gösteren talep ve çevre korunmasına yönelik hassasiyetlerin artması, tüm organizasyonları uyguladıkları iş sistemlerini gözden geçirmeye ve özellikle tedarik zincirlerini yeniden düzenlemeye zorlamaktadır.

Silvestre'ye (2015: 159) göre etkili bir sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi için öncelikle organizasyonların uygun politikalar ve bunlara uygun hedefler ortaya koymalıdır. Politikalarını doğru belirleyen organizasyonların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde daha başarılı olabilmektedir. Eskandarpour vd.'ne (2015: 14) göre ise organizasyonların tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliği yönetimlerine yönelik amaçları, kapalı yapı ve negatif tedarik zinciri yönetimlerinin hedefleri ile yakından ilişkili olmaktadır. Dolayısıyla hem kapalı yapı hem de negatif tedarik zinciri yönetiminde kullanılan politikalar, eğer sürdürülebilir yapıda bulunan tedarik zinciri yönetiminde de kullanılırsa mantıklı yol izlenmiş denilebilir. Hussain vd. (2015), yaptıkları araştırmalarında farklı tedarik zinciri yönetimi alternatifleri ortaya koymuşlardır. İlgili alternatiflerin değerlendirilmesi, tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilir olması bakımından önemli görülmektedir.

Rodriguez vd.'ne (2016: 519) göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, organizasyonların bu alandaki faaliyetlerinin uzun süreli olarak ekonomik biçimde geliştirilmesi, taraflar arasında süreçlerin sistemli biçimdeki koordinasyonu, ekonomik ve çevresel hedeflerin stratejik uyumu ile sürekliliğinin sağlanması anlamında gelmektedir. Dolayısıyla Gillespie ve Rogers'a (2016: 36) göre tedarik zinciri yönetimindeki sürdürülebilirlik çalışmalarına ilgi artmaktadır ve çoğunlukla bu tarz yüksek sürdürülebilirlik çabaları, ekonomik faydalar olarak sonuçlar oluşturmaktadır. İşletmeler bu sistem sayesinde zincir içindeki katma değeri olmayan faaliyetleri azaltmaya, gittikçe ortadan kaldırma yoluna giderek Bag ve Anand'a (2016: 472) göre rekabet avantajı kazanmaya başlamışlardır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ile işletmeler, Das'a (2018: 2) göre hem yeşil tedarik zinciri, hem de kurumsal sosyal sorumluluk hedeflerini bir araya toplayarak çevresel ve toplumsal amaçlarına ulaşmada olumlu etkilerini alarak paydaşların gözünde de işletme imajlarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Moktadir vd.'ne (2018: 2) göre de hükümetlerin bu konudaki yasal düzenlemeleri, tüketici beklentileri, yeşil ürünlerin alınması yönünde alıcılara yapılan baskılar neticesinde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ile yeşil tedarik konuları, hem tedarik zincirini kullanan yöneticiler, hem de bu konuda çalışmalar yapan araştırmacılar bakımından her geçen gün daha popüler olmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi, Bowersox vd.'ne (2003: 18) göre temel yapı olarak birbirinden farklı olan üç ana sahadan meydana gelmektedir. İhtiyaç duyulan hammadde temin edilmesi ve ana ürün hammaddesinin üretim merkezine ulaştırıldığı kısım, tedarik-satın alma süreci olarak ilk bölümü oluşturmaktadır. Üretimin yapıldığı bölüm yani imalat süreci, tedarik zinciri yönetiminin ikinci kısmını oluştururken imalatı yapılan ürünlerin tüketici ile buluşturulduğu kısım olan pazarlama ve dağıtım süreci ise son bölümü oluşturmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, ürünlerin hammadde halinden son haline dönüştürülen tüm kademeleri kapsayan bir çeşit ürün akış yönetimidir. Lee ve Kincade'ye (2003: 36) göre müşteri önceliğinin ve değerinin en üst kademeye çıkarılabilmesi ve işletmenin bulunduğu pazarda rekabet avantajı kazanabilmesi amacıyla üretim merkezinde bulunan faaliyetlerin en faydalı biçimde düzenlenmesi, tedarik zinciri yönetimi olarak belirtilmektedir. Konu ile ilgili literatüre bakıldığında farklı şekilde yaklaşımların olduğu görülmektedir. Long'a (2012: 88) göre organizasyonların fonksiyonlarını kullanmalarından dolayı meydana gelecek

maliyetlerin minimuma indirilerek toplam verimliliğin en yüksek kademeye getirilmesi tedarik zinciri yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Diğer yaklaşımda ilgili yönetim biçimini Handfield ve Nichols (1999: 2), mal veya bilgilerin doğadan hammadde şeklinden en son kullanıcıya ulaştırılmasına kadarki süreçte akış, dönüşüm ve bağlı tüm faaliyetlerin rekabet avantajına çevrilmek amacıyla yapılan entegrasyon olarak açıklamaktadırlar. Tedarik zinciri yönetiminde gelen ve giden nakliye, envanter kontrolü, depolama, kaynak bulma, tedarik etme gibi birçok fonksiyonel alanlar bulunmasının yanında Li ve Chen'e (2017: 2) göre, tahmin, üretim planlaması ile raporlama, talep veya siparişlerin takip edilmesi ve müşteri hizmetleri de ayrıca sürecin önemli bir parçası olarak gösterilmektedir. Long (2012: 89), tedarik zinciri yönetimini, organizasyonun parçası olarak tüm zinciri meydana getiren işletmelerin hem verimli hem de etkin biçimde çalışmalarının sağlanması amacıyla organizasyon dâhilinde üçüncü taraf işletmeler de dâhil olmak üzere satıcılar, taşıyıcılar ve bilgi sistemi destekçilerinin de bulundurulması olarak açıklamaktadır.

2.4. İş Performansı

İş performansı, aslında bir organizasyonda hedeflenen amaçlara ulaşmada bir araçtır fakat eylemlerin gerçek neticeleri de bir çalışma içinde meydana getirilir. Dolayısıyla iş performansı tek başına bir iş olmayıp kompleks bir çalışmadan meydana gelmektedir. Jacobs vd.'ne (2013: 1132) göre iş performansı, belirli bir işte elde edilen başarı ve verimlilikle alakalı neticelerden kesin anlamda ayrı bir hal veya davranış olarak açıklanmaktadır. Bununla beraber Feldman vd. (2008: 392), iş performansının boyutlarını temel görev performansı, eğitim programlarındaki performans, güvenlik performansı, geç kalma, yaratıcılık, organizasyonel vatandaşlık hareketleri, hedeflerine negatif etkileri olacak davranışları, işbaşında yasaklanmış şeylerin kullanımları ile işyerinde saldırganlık olarak belirtmektedirler. Bir diğer çalışmada Chen vd. (2016: 236), iş performansını yaygın olarak terfi alacak çalışanların belirlenmesinde ve davranışlarının ödüllendirmelerinde organizasyonların işlerini kolaylaştıran en değerli netice olduğunu belirtmektedirler.

Thomas'a (2006: 19) göre performans, manası zaman içinde değişime uğrayan ve değişik biçimlerde tanımlanan bir kavramdır. Tutar ve Altınöz'e (2010: 201) göre ise planlanmış bir işin hedefine ulaşmasındaki başarı seviyesidir. Bu tanımlara istinaden Viswesvaran ve Ones'e (2000: 216) göre ise iş performansı, iş veya görevle ilgili olarak hem organizasyon hem de endüstri psikolojisinin ana yapısını meydana getirmektedir ve organizasyonun hedeflerine etkileri olan, ölçülebilir hareket, eylem ve neticeler şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla beraber Bergh'e (2011: 25) göre de iş performansı tanımlamaları, çoğunlukla genelden özele geniş bir yayılım göstermektedir. Turunç (2010: 254), performans üst seviyede olan çalışanların organizasyon performansını artırdıklarını ve bu tarz organizasyonların rekabet seviyeleri de yükselttiğini açıklamaktadır. Muda vd. (2014: 74), çalışan performanslarının belirlenen süre içinde yaptıkları işlerle, yaratıcılıkları ile ve geliştirdikleri işlerdeki kalite düzeyi gibi yollar ile değerlendirildiğinden bahsetmektedirler.

Beğenirbaş ve Turgut (2014: 137), iş performansını bir organizasyondaki çalışanlar tarafından takip edilen ve işletmelerin amaçlarına varmalarına etkide bulunan bütün davranış ve eylemler şeklinde açıklamaktadırlar. Belirlenen şartlara göre çalışanların davranış biçimlerini veya görevlerinin yapılma seviyeleri, Bingöl'e (2013: 367) göre performansın tanımı olmaktadır. Dolayısıyla performans, organizasyonların ve çalışanların hem verimli hem de etkili biçimde çalışmalarının bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Lu vd. (2015: 287), iş performansını organizasyonların devamlı yönlendirilmesi ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan örgütsel davranış çalışmalarında dikkate değer bir değişken biçiminde ele alınmaktadır. Menges vd. (2017: 698), tüm çalışanların organizasyon hedeflerine yönelik yaptıkları ve yapacakları katkılarının bir etkinliği olarak iş performansını tanımlarken Sykes ve Venkatesh (2017: 919) ise herhangi bir çalışanın kendi görevini ne derece iyi yaptığının ve çoğunlukla kendisine verilen görevlerini ifasının dışında bir değerlendirme olarak tanımlamaktadırlar. Organizasyonların bulundukları piyasa şartlarında hem sürdürülebilirlik hem de rekabet avantajı yakalayabilmeleri için öncelikle belirledikleri örgütsel hedeflere ulaşmaları gerekmektedir. Hedeflere ulaşma sürecinde ise örgütler, daha fazla yüksek performans gösterebilecek çalışanlara gereksinim duymaktadırlar. Aslında iş performansının organizasyonlar için çok önemi bulunmasının yanında çalışanlar için de önemi çok yüksektir. Çalışkan'a (2018: 108) göre bir organizasyonda çalışanların kendilerinden beklenenleri gerektiği biçimde ifa etmeleri, başarılı olmaları, kendileri açısından özgüven, tatmin ve neticesinde mutluluk kaynağı olması yanında iş performansının, daha üst seviye kazanç, daha güzel bir kariyer ile daha yüksek sosyal statü gibi bireysel neticelerinin de ana etkenler olabileceği söylenebilmektedir.

Fakat her şart altında yönetici seviyesinde çalışanlar açısından geçerli olan faktör, sürekli olarak çalışanların performanslarını iyileştirmek ve iyi seviyede tutmaktır. Türkmen'e (2009: 33) göre organizasyonun gereksinimlerini karşılamak amacıyla işgücünün en verimli biçimde kullanılması olarak tanımlanan faktör, performans ölçüleri ele alındığında işletmelerde çalışanlardan kendileri için tanımlanan ve niteliklerine göre yapmaları beklenen işleri yapmalarıdır. Bir diğer tanımlamada Büte (2011: 173), iş performansının çalışanların psikolojik durumları ile yakından ilişkili olduğunu belirterek bireylerin kendilerine verilen görevleri ifaları esnasında gösterdiği bütün gayretlerin, organizasyon tarafından belirlenen başarı seviyelerine ulaşması olarak iş performansını açıklamaktadır. Aslında çalışanlar, ortaya koydukları performans ile kendi başarılarını değerlendirebilmektedirler ve performansları kişisel tatminlerine, gururlarına ve kendilerini geliştirebilme potansiyellerine etki edebilmektedir. Yelboğa (2006: 196), ortaya koyulabilecek daha iyi iş performansları, çalışanların gelir seviyelerine, kariyerlerine ve toplumsal itibarlarına da artış anlamında fayda sağlamaktadır.

Küçüköğlu'na (2018: 147) göre iş performansı, organizasyonların tüm organları üzerinde etkiye sahip ve organizasyonel hedeflere hizmet eden çalışanların bireysel çabaları olarak açıklanabilmektedir. Dolayısıyla üst seviye performansa sahip olan çalışanların bulunması, organizasyon hedeflerine daha kolay ulaşılabilmesini sağladığından Kesen ve Sipahi'ye (2016: 19) göre örgütsel performansı artırarak organizasyonların rekabet gücünü pozitif yönde yükseltmektedirler. Kişisel veya örgütsel organizasyonların iş veya hedeflerine ulaşmalarında ortaya koyulan çalışan davranışları iş performansı olarak gösterilmektedir. Aslında Koca ve Yıldız'a (2018) göre bu anlamda iş performansı, iş görenlerin belirli bir hedef ve strateji istikametinde yaptıkları işlerin ve neticelerinin kalitesini hedef aldığından bağımsız olarak düşünüldüğünden çalışanlara göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Bu anlamda iş performansı, organizasyon hedeflerini tutturmada en önemli faktör olarak görüldüğünden yenilikçi davranışların daha verimli şekil ve yöntemler ile uygulanması durumunda pozitif yönlü etkilenmektedir. Dolayısıyla iş performansı, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarında en önemli olduğunu düşündükleri davranışların ve faaliyetlerin toplamına denilebilir. Olgunçelik'e (2022: 50) göre bir görevin ifasında kişi veya çalışma grubunun ortaya konan hedeflerin ne kadarlık kısmına erişebildikleri, görevlerini ne kadar iyi yapabildiklerini ortaya koyduğundan performanslarını belirlemektedir. Organizasyon içinde iş performansı yüksek çalışanlara sahip olan işletmeler, hem stratejilerini geliştirmede hem de hedeflerini tutturmada daha avantajlı durumda olmaktadır. Bu sebeple iş performansının organizasyonun tamamı için önemli olduğunun bilinmesi gerekir. Zira üst seviye performans ortaya koyan çalışanların görevlerini başarılı biçimde yaptıkları ve kaliteli neticeler aldıkları görüldükçe takdir edilmeleri de artmaktadır. Doğruyürür'e (2021: 8) göre içsel bir motivasyon kaynağı anlamında takdir edilme de, çalışanlar açısından çok önemli ve motive edici bir davranıştır.

İş performansı, genel olarak üç temel bileşenden meydana gelmektedir. Birinci olarak görev performansı gelmektedir ve çalışanların verilen görevleri yerine getirme düzeyleri olarak açıklanmaktadır. İş yerlerindeki görevlerin ne seviyede doğru, etkili ve verimli biçimde yapıldığı görev performansını oluşturmaktadır. İkinci olarak davranışsal performans gösterilmektedir ve çalışanların iş yeri döngüsünü, iş yerlerindeki dosyalarına, çalışanlar arası uyuma, bireysel kabiliyetlerine ve işletim sistemlerine ne derece sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Üçüncü ve son olarak da stratejik performans gösterilmektedir ve çalışanların işyerlerindeki stratejik işlemlere olan katkılarını ortaya koymaktadır. Olgunçelik'e (2022: 44) göre üst seviye iş performansı, çalışanların maliyetlerini verimli, kabul edilebilir ve güçlü bir biçimde uygulamalarına bağlı olarak görülmektedir. Burada bağlamsal ve görevsel performansların farkları incelendiğinde 3 ana farklılık görülmektedir. Bağlamsal performans davranışları neredeyse tüm görevler bakımından kıyaslanabilirken görev performansları iş çeşitlerine oranla değişkenlik gösterebilmektedir. Bağlamsal performans isteğe bağlı ve görevlerin dışında bir davranış olarak görülürken görev performansı, daha görev içi hareket etme ve resmi görev açıklamasının bir parçası olarak gösterilmektedir. Bunların dışında bağlamsal performans çoğunlukla kurumsal ödül programı tarafından ödüllendirilemez veya dolaylı olarak üst kademenin değerlendirmesine tabi tutulur.

Çalışanların iş performansını birçok faktör etkilemektedir. Çalışanların bireysel özellikleri, bilgi, beceri, kabiliyet ve başarıma istekleri gibi birçok bireysel özellik, çalışma performansını etkilemektedir. Ayrıca ahenk ve uyum gibi kavramlar iş performansını etkileyen faktörler olarak gösterilmektedir. Genel olarak üst seviye performans ile çalışan organizasyonlar incelendiğinde altta çalışanlar ile üst yönetimin arasında sürekli bir iletişim, ahenk ve uyum olduğu görülmektedir. Alt kademe çalışanların sorunlarının üst yönetim tarafından

dinlenmesi, çözüm önerilerinin ve görevlerini kolaylaştırıcı tekliflerin hazırlanması gerekmektedir. Öztürk ve Dündar'a (2003: 58) göre üst kademe yöneticiler, çalışanlarını görevlerini yapmaları konusunda motive edici davranmalıdırlar. Bununla beraber işyeri ile ahenk uyumu oluşturan çalışanların performansları gün geçtikçe artacağı ve işe devamsızlık oranlarını da düşüş göstereceği belirtilmektedir.

Bireysel özellikler haricinde yapılan işlerle ilgili işyerlerinin sunacağı kariyer olanakları, başarısızlık veya başarılı olma durumlarındaki ceza ve ödül sisteminin fonksiyonel ve uygulanabilir olması, organizasyon hedeflerinin güzel biçimde belirlenmiş olması, çalışanlara görevlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları yetkilerin verilmesi ve işleriyle alakalı geri bildirimlerin yapılması gibi durumlar, Kanbur'a (2018: 149) göre iş performanslarını etkileyen faktörler olarak gösterilebilmektedir. Yine Olgunçelik'e (2022: 55) göre aile içi çatışma, aile iş uyumsuzluğu, eş saldırganlığı gibi aile ve sosyal kaynaklı sebepler, iş performansını düşürücü etkilere sahip olarak gösterilmektedir. Bunların yanında iş performansını etkileyen bir diğer etken ise ödüllendirmedir. Üst kademe yöneticilerin işlerinde daha fazla başarılı olan çalışanlarını ödüllendirmeleri gerekmektedir. Bu ödüllendirme uygulamalarının birçok farklı çeşitleri bulunmaktadır. Usta'ya (2012: 4) göre ödüllendirme yönteminin çalışanlar açısından bir övünç ve gurur kaynağı olduğu açıklanmaktadır.

Motivasyon ve moral faktörleri de iş performansına etki eden diğer hususlardır. Bireylerin sosyal yaşantılarına da motivasyon ve moral faktörleri, fiziksel ve mental olarak pozitif ve negatif anlamda etkiler edebilmektedir. Hem moral hem de motivasyonu yüksek olan bireylerin daha dinamik, enerjik ve zinde oldukları görülmektedir. Camcı (2013: 70) moral ve motivasyonun, ceza ve ödül yöntemlerinin, iş sağlığı ve güvenliğinin, çalışma arkadaşlarının, yönetim şekillerinin ve fiziki ortam şartlarının iş performansına pozitif veya negatif yönde etkilerinin olduğunu açıklamaktadır. Bir diğer etken ise örgütsel bağlılık oranıdır. Organizasyondaki çalışanların kurumlarına ve diğer çalışanlara karşı duydukları bağın, sadakatin ve çalıştığı kurumun başarısı için ortaya koyulan çabaların tamamı, örgütsel bağlılık olarak açıklanmaktadır (Kılıç 2007: 39). Dolayısıyla örgütsel bağlılık düşüncesi ve iş performansı olumlu olarak düşünülmektedir ve çalışanların organizasyona karşı duydukları pozitif bağın iş performansına olumlu etkilerinin olacağı belirtilmektedir. Bununla beraber örgütsel bağlılık, organizasyon açısından bütünlüğün sağlanmasında ve organizasyonun gereksinimlerinin karşılanmasındaki bağlılıklar olarak açıklanabilmektedir.

3. Bulgular

Kullanılması planlanan ölçeklerin araştırma için istatistiksel uyumunun anlaşılması amacıyla, evren üzerindeki 40 kişilik bir gruba ön test amacıyla anket uygulanmıştır. Ulaşılan verilerle AMOS istatistik programı kullanılarak ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA neticesinde ulaşılan uyum iyiliği değerlerinin tedarik zinciri performansı ölçeği ($X^2/df = 3.729$, GFI = .912, AGFI = .901, CFI = .908, RMSEA = .058, $p < .05$) ve iş performansı ölçeği ($X^2/df = 3.629$, GFI = .905, AGFI = .892, CFI = .906, RMSEA = .078, $p < .05$) için kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen standardize faktör yükleri .61 ile .87 arasında değişmekte olup, her bir yapıya ilişkin bileşik güvenilirlik (CR) değerleri .84 ile .91, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri ise .52 ile .64 aralığında hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeklerin yapı geçerliliği ve içsel tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. DFA sonuçları istatistiksel olarak kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan ve model uyumu sağlandığından, keşfedici faktör analizi (EFA) uygulanmasına gerek duyulmamıştır. Ölçüm modelinin doğrulanması ön test verisi ($n = 40$) üzerinde AMOS ile yürütülen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sağlanmıştır. Ön test aşamasında faktör yapıları ve madde yükleri uygunluk göstermiş; dolayısıyla ana veri setinde ($N = 359$) ölçek yapılarına ilişkin yalnızca yapısal analizler gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modelinin ön testte doğrulanması, maddelerin bağlama uygun hâle getirilmesi ve pilot çalışmanın sonuçları dikkate alınarak ana çalışmada aynı ölçüm yapıları kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama süreci, havacılık sektöründe görev yapan beyaz yaka çalışanlar arasından kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ön testi 05 Mart 2025 - 10 Mart 2025 döneminde yapılmış, asıl uygulama ise hemen akabinde 15 Mart 2025 – 25 Mart 2025 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci çevrimiçi ortamda (Google Forms) yürütülmüş ve toplamda 388 yanıt elde edilmiştir. Eksik veya hatalı doldurulan formlar çıkarıldıktan sonra 359 kullanılabilir veri analiz kapsamına alınmıştır. Literatürde benzer araştırmalarda kullanılan örneklem büyüklükleri dikkate alındığında bu sayının analizlerin güvenilirliği açısından yeterli olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca A priori güce ilişkin analiz G*Power 3.1 ile yürütülmüştür. Beş bağımsız değişken için orta etki büyüklüğü ($f^2 = 0.15$), $\alpha = .05$ ve güç = .95

varsayıldığında gerekli örneklem $N = 138$ bulunmuştur. Ana örneklemimiz $N = 359$ olduğundan çalışmanın istatistiksel gücünün yeterli olduğu söylenebilir. Katılım oranı yaklaşık %92,5 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları kurum türlerine göre dağılımı; havayolu işletmeleri (%38,7), yer hizmetleri kuruluşları (%26,5), bakım-onarım (MRO) işletmeleri (%18,9) ve ikram/kargo hizmeti veren şirketler (%15,9) şeklindedir. Olası yanıtlamama yanlılığı (non-response bias) riskini kontrol etmek amacıyla erken ve geç yanıtlayan gruplar arasında temel değişkenler açısından fark analizi yapılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$). Bu sonuç, örneklemin temsiliyet gücünün ve bulguların genellenebilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Elde edilen veriler, araştırma amacı doğrultusunda SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklere ait güvenilirlik değerleri incelenmiş ve elde edilen Cronbach's Alpha değerlerinin ($\alpha = .743$, $N = 17$; $\alpha = .895$, $N = 11$) güvenilir olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların demografik dağılımları incelendiğinde, katılımcıların çoğunun erkek (%62,4), bekâr (%57,5), 30–35 yaş aralığında (%33,4), lisans mezunu (%59,3) ve 22.105–32.000 TL gelir düzeyine sahip (%36,5) oldukları; mevcut yöneticisiyle 1–3 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların (%52,4) ve sektördeki toplam çalışma süresi 1–3 yıl olanların (%49,3) ağırlıkta olduğu görülmüştür. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Yapılarına Ait Frekans Dağılımı

Demografik Özellikler	Frekans	%	Demografik Özellikler	Frekans	%
Cinsiyet			Eğitim Düzeyi		
Erkek	224	62.4	Lise	17	4.7
Kadın	135	37.6	Üniversite	94	26.2
Medeni Durum			Ön Lisans	213	59.3
Bekar	206	57.5	Lisansüstü	35	9.8
Evli	153	42.5			
Yaş			Hane Geliri		
18-23	16	4.4	22104 TL ve daha az	5	1.4
24-29	117	32.6	22105-32000 TL	131	36.5
30-35	120	33.4	32001-42000 TL	113	31.4
36-41	64	17.8	42001-52000 TL	44	12.2
42 ve üstü	42	11.8	52001 TL ve Daha Fazla	66	18.5
Sektördeki Toplam Deneyim			Mevcut Yönetici İle Deneyim		
1 – 3 Yıl	177	49.3	1 – 3 Yıl	188	52.4
3 – 5 Yıl	104	29.0	3 – 5 Yıl	128	35.6
5 – 7 Yıl	56	15.6	5 – 7 Yıl	29	8.1
7 Yıl ve Daha Fazla	22	6.1	7 Yıl ve Daha Fazla	14	3.9

Katılımcıların araştırma değişkenlerine verdiği yanıtların da ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve aşağıda tedarik zinciri yönetimi performansı ölçeğine ait değerler Tablo 2 ve iş performansı ölçeğine ait değerler Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 2. Tedarik Zinciri Performans Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler	Anlam	Std. Sapma
Talep karşılama imkânı vardır (mevsimsel dalgalanmalar gibi).	3.7883	.72449
Üretim aksaklıklarına (makine arızaları gibi) yanıt verebilme yeteneği vardır.	3.9164	.27712
Tedarik kesintilerine yanıt verme yeteneği var.	3.9081	.40239
Teslimat kesintilerine yanıt verme yeteneği vardır.	3.7660	.60801
Yeni ürünlere, pazarlara ve rakiplere cevap verebilme yeteneği vardır.	3.3092	.96688
Kullanılan kaynakların toplam maliyeti bilinmektedir.	2.4206	1.15004
Toplam dağıtım maliyetleri (taşıma, dağıtım vb.) bilinmektedir.	3.3649	1.04266
Toplam üretim maliyeti, bakım ve yeniden işleme maliyetleri bilinmektedir.	3.5153	1.07494
Stok tutma maliyetleri bilinmektedir.	3.5710	.95709
Yatırımın getirisi biliniyor.	3.4596	.88306
Satış yapılıır.	2.7354	1.06475

Sipariş karşılama oranı yüksektir.	3.0111	.98870
Zamanında teslimat yapılır.	3.0780	.99695
Müşteriye yanıt süresi kısadır.	3.8217	.80604
Taşıma hatası bulunmamaktadır.	3.9248	.75666
Üretim akış süresi kısadır.	3.8607	.73810
Müşteri şikâyeti yoktur.	3.4011	1.00312
Geçerli N (liste bazında)	359	

Yukarıda Tablo 2’de, tedarik zinciri performansı ölçeğindeki ifadeler katılımcıların verdiklerin yanıtların hem standart sapma hem de ortalama değerleri gösterilmektedir. Buna istinaden en üst seviye ortalama “Taşıma hatası yok (Mean=3.9248)” ifadesine aitken, en düşük ortalama “Kullanılan kaynakların toplam maliyeti bilinmektedir (Mean=2.4206)” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların tedarik zinciri ile ilgili performans algılarının 3.5 üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. İş Performansı Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler	Anlam	Std. Sapma
Mesleğimin gerektirdiği yetkinliklere sahibim.	3.6685	.87094
Etkin/verimli çalışırım.	3.3621	.86024
İşe ilişkin prosedürleri anlıyor ve yerine getiriyorum.	3.6407	.97546
Bana tanımlanan görevi eksiksiz ve zamanında tamamlamak için planlı ve organize bir şekilde çalışırım.	3.7883	.89989
Mesleğim ile ilgili yeni beceriler edinme konusunda istekliyim.	3.9248	.75666
İşimi yaparken ekstra özen gösteriyorum ve ek sorumluluklar alıyorum.	3.8607	.73810
Kurumumda olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasına katkıda bulunuyorum.	3.4011	1.00312
Görevin tamamlanmasını engelleyen bir durumla karşılaşırsam, bunu düzeltmeye çalışırım.	3.6585	.87094
Meslektaşlarımla işlerini tamamlamalarına yardımcı oluyorum ve onları teşvik ediyorum.	3.2631	.86024
Kurumumu içeriden/dışardan gelen eleştirilere rağmen savunurum.	3.3402	.97546
Bu kurumun bir parçası olmaktan gurur duyuyorum.	3.6881	.89989
Geçerli N (liste bazında)	359	

Yukarıda Tablo 3’te, iş performansı ölçeğindeki ifadeler katılımcıların verdiklerin yanıtların standart sapma ve ortalama değerleri gösterilmektedir. Buna göre en üst rakam ortalama değeri “Mesleğimle ilgili yeni beceriler edinmeye istekliyim (Mean=3.9248)” ifadesine aitken, en düşük ortalama “Meslektaşlarımla işlerini tamamlamalarına yardımcı oluyorum ve onları teşvik ediyorum (Mean=3.2631)” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların iş performans algılarının 3.5 üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kaynak Performansı	Çıktı Performansı	Esneklik Performansı	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Kaynak Performansı	r	1	.389**	.199**	.215**	.191**
	Sig. (2-kuyruklu)		.000	.000	.000	.000
	N		359	359	359	359
Çıktı Performansı	r		1	.347**	.294**	.258**
	Sig. (2-kuyruklu)			.000	.000	.000
	N			359	359	359
Esneklik Performansı	r			1	.700**	.776**
	Sig. (2-kuyruklu)				.000	.000

	N	359	359
Görev Performansı	r	1	.948**
	Sig. (2-kuyruklu)		.000
	N		359
Bağlamsal Performans	r		1
	Sig. (2-kuyruklu)		
	N		

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

r : Pearson Korelasyon

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur. Analiz sonuçları, tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir ($p < .05$). Değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon, Görev Performansı ile Bağlamsal Performans arasında gözlenmiş olup ($r = .948$), bu durum iki alt boyutun birbirini tamamlayıcı özellikler taşımasından kaynaklanmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). En düşük ilişki ise Kaynak Performansı ile Bağlamsal Performans arasında gerçekleşmiştir ($r = .191$). Bu yüksek korelasyonun ortak yöntem yanlılığına bağlı olma olasılığı değerlendirildiğinde, Harman'ın tek faktör testi uygulanmış ve tek faktörün toplam varyansın %50'sinden azını açıkladığı görülmüştür. Bu sonuç, ortak yöntem yanlılığının araştırma bulgularını ciddi şekilde etkilemediğini göstermektedir.

Araştırma modeli doğrultusunda değişkenlerin birbirlerine etkilerinin varlığını belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Öncelikle tedarik zinciri performansı boyutlarının iş performansının alt boyutu olan görev performansına etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon analizine ait değerler aşağıda Tablo 5 ile Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 5. ANOVA Testi Değerleri (Regresyon Analizi)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	71.563	3	23.854	116.972	.000 ^b
Artık	72.396	355	.204		
Toplam	143.958	358			

a. Bağımlı Değişken: Görev Performansı

b. Tahminler: (Sabit), Esneklik Performansı, Kaynak Performansı, Çıktı Performansı

Tablo 6. Regresyon Analizi Değerleri

Katsayılar ^a						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	.442	.274			1.615	
Kaynak Performansı	.120	.074	.067	1.630	.104	1.185
Çıktı Performansı	.038	.047	.034	.803	.421	1.293
Esneklik Performansı	.737	.044	.675	16.774	<.001	1.143

a. Bağımlı Değişken: Görev Performansı

R= .705 R²= .497

Görev performansı faktörünün kaynak performansı, çıktı performansı ve esneklik performansı ile ilişkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 6'daki bulunan regresyon analizine istinaden bağımlı değişken olarak görev performansı incelenmiştir. Tablo 5'te bulunan ANOVA testi içinde önem seviyesi .05'ten küçük bulunduğu ve Tablo 6'da VIF değerleri 10'dan büyük olmamasından dolayı, regresyon analizi uygulanmasında istatistik bakımından bir sıkıntı bulunmadığı anlaşılmaktadır. Regresyon analizinde modelin açıklama kuvveti şeklinde belirtilen R² değeri: .497 olarak hesaplanmıştır. Tabloda bulunan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme kuvvetini ortaya

koymaktadır. En yüksek değer .675 ile esneklik performansı faktörüne ait olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerdeki bir birimlik artış sırası ile bağımlı değişken üzerinde (.067; 034 ve .675) birim artışa sebep olacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 7. ANOVA Test Değerleri (Regresyon Analizi)

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	128.012	4	32.003	1115.240	.000 ^b
	Artık	10.158	354	.029		
	Toplam	138.171	358			
a. Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans						
b. Tahminler: (Sabit), Görev Performansı, Esneklik Performansı, Kaynak Performansı, Çıktı Performansı						

Tablo 8. Regresyon Analizi Değerleri

Katsayılar ^a						
Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	Sig.	VIF
	Katsayılar		Katsayılar			
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	.054	.103				
Kaynak Performansı	-.011	.028	-.006	-.400	.042	1.194
Çıktı Performansı	-.061	.018	-.057	-3.468	.001	1.296
Esneklik Performansı	.254	.022	.238	11.515	.000	2.049
Görev Performansı	.783	.020	.800	39.349	.000	1.988
a. Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans						
R= .963	R²= .926					

Bağlamsal performans faktörünün kaynak performansı, çıktı performansı, esneklik performansı ve görev performansı ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 8'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak bağlamsal performans ele alınmıştır. Tablo 7'de ANOVA testinde önem derecesi .05'ten küçük olduğu ve Tablo 8'de VIF değerleri 10'dan büyük olmadığı için, regresyon analizinden yararlanılmasında istatistiki açıdan bir problemin olmadığı anlaşılmaktadır. Regresyon analizinde modelin açıklama kuvveti şeklinde ifade edilen R² değeri: .926 olarak hesaplanmıştır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. En yüksek değer .800 ile görev performansı faktörüne bağlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerdeki bir birimlik artış sırası ile bağımlı değişken üzerinde (.006 ve .057) birim azalışa; ayrıca (.238 ve .800) azalışa sebep olacağı anlaşılmaktadır.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada tedarik zinciri performansı ve bunun yönetiminin iş performansı üzerindeki etkilerini Türkiye'de sivil havacılık sektörü çalışanları üzerinde analiz ederek, ilgili faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Araştırma değişkenleri ile yapılan korelasyon analizi neticelerine istinaden, bütün değişkenlerin birbirleriyle anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (p<.05). Özellikle, görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin en yüksek seviyede (r= .948) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, sivil havacılık sektöründe çalışanların görev performanslarının bağlamsal performans ile güçlü bir bağlantı içinde olduğunu göstermektedir ve literatürde iş performansının çeşitli boyutlarının birbirleriyle güçlü bir bağlantı içinde olduğuna işaret eden diğer çalışmalar ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır (Stajkovic & Luthans, 1997; Griffin et al., 2000). Sivil havacılık sektöründe gittikçe daha fazla uygulama alanı bulan yeşil tedarik zinciri uygulamaları bakımından literatür incelendiğinde, yeşil tedarik zinciri uygulamalarının da işletme performansına pozitif yönde olumlu etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır (Lin vd. 2011; Jayaram & Avittathur, 2015). Ayrıca çok riskli olduğu da bilinen sivil havacılık sektöründe tedarik zinciri risklerinin de işletme performansları üzerinde etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Wagner & Bode (2008) çalışmalarında hem arz hem de talep kısımlarında yaşanacak risklerin işletme performanslarını olumsuz etkilediği sonuçlarına

ulaşımlardır. Buna tavsiye olarak Khan vd. (2008), oluşacak riskin etkilerinin azaltılabilmesi için etkili risk yönetim stratejilerinden faydalanılması gerektiğinden bahsetmektedirler.

Araştırmadan elde edilen regresyon analizi bulguları, tedarik zinciri performansı faktörlerinin iş performansının alt boyutlarında anlamlı olacak şekilde etkilerinin bulunduğu belirlenmektedir. İş performansının alt boyutlarından görev performansı faktörü üzerinde, tedarik zinciri performansı faktörlerinden esneklik performansı faktörünün en büyük etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = .675$, $R^2 = .497$). Bu bulgudan hareketle, Türkiye'deki sivil havacılık işletmelerinde esneklik kabiliyetinin artırılması ile çalışanların görev performansı iyileştirilebileceği söylenebilir. Elde edilen bu istatistiki bulgu literatürdeki sonuçlar ile örtüştüğü görülmektedir (Üstündağ, 2014; Moradlou & Güzel, 2024). Yine tedarik zinciri yönetiminin işletme performansına olumlu etkilerinin bulunduğuna yönelik başka benzer çalışmalarında bulunduğunu belirtmek uygun olacaktır (Bolat ve Yılmaz, 2009; Zalluhoğlu ve Dedeoğlu, 2011). Bağlamsal performans faktörüne ilişkin regresyon analizi değerlerinde, modelin açıklama gücünün oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($R^2 = .926$). Modelde en yüksek etki, görev performansı faktörü tarafından oluşturulmaktadır oluşturulmuştur ($\beta = .800$). Bu bulgudan hareketle, havacılık sektöründe çalışanların görev performanslarındaki bir birimlik artışın, organizasyonel bağlam performansı üzerinde önemli katkılar sağlayacağı anlaşılmaktadır.

Sivil havacılık sektörü olarak bakıldığında tedarik zinciri yönetiminin işletme performansına dolaylı veya doğrudan birçok etkisinin olduğu düşünülmektedir. Farklı alanları olduğu bilinen sivil havacılık sektöründe bakım kısmından bakılırsa yedek parçaların temini ve bakım onarım süreçlerinin aksatılmadan yürütülmesi gösterilebilir. Yine yer hizmetleri kısmından bakıldığında ise yakıt ve ikram gibi hizmetlerin tedarikçisinde koordinasyon, iş performansını çok önemli ölçüde etkilemektedir. Tüm bu etkenlerin haricinde maliyetlerin kontrol altına alınabilmesi, hizmet kalitesinin artırılabilmesi ve tüketici memnuniyetinin yükseltilmesi için etkin tedarik zinciri uygulamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Daha genel olarak bakıldığında ise uçuşların aksamamasının önüne geçilmesinde filo yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Olası uçak gereksinimlerinde hava aracı tedarikçisinin de işletme performansına etkisi birinci derecede etkilidir. Üst yönetimin tedarikçi seçiminden anlaşmaların hazırlanmasına, risk analizlerinden performans incelemelerine kadar geniş kısımda karar almada tedarik zinciri yapısını dikkatli oluşturmaları gerekmektedir. Operasyonel süreklilik, sivil havacılıktaki en temel işleyiş biçimi olarak etkin tedarik zinciri yönetimi ile sağlanabilmekte, rekabet avantajı kazandırarak özellikle kriz durumlarında esneklik anlamında iş performansını güçlendirmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen istatistiki bulgular, Türkiye'de havacılık sektöründeki işletmelerin performans artışı sağlamak için tedarik zinciri stratejilerini yeniden değerlendirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Tedarik zinciri uygulamalarının performansa etkilerinin olduğu bu çalışmadan da anlaşılmaktadır. Gelir ve gider rakamlarının çok yüksek olduğu sivil havacılık sektöründe kullanılan ürün ve hizmetlerin kaliteli, sağlam ve zamanında alınmasının, performansa doğrudan etkisi olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda ileride yapılacak çalışmaların mal veya hizmet kalitesi kısımlarında yapılması önerilmektedir. Esneklik, verimlilik ve kaynak yönetimi gibi faktörler, iş performansı üzerinde belirleyici roller oynadığı araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Araştırma belirli bir zaman aralığında uygulandığından sonuçların genelleştirilebilmesi için, benzer çalışmalar farklı zaman aralıklarında uygulanması gerekmektedir. Ayrıca özellikle liderlik ve tüketici memnuniyeti bakımından iş performanslarının, havacılık sektörü özelinde ayrı ayrı araştırılmasının literatüre çok farklı bakış açıları kazandıracağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Ageron, B., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainable supply management: An empirical study. *International journal of production economics*, 140(1), 168-182.
- Arı, E. S., & Ergin, E. (2018). Sürdürülebilir İşletme Olma Yolunda Çözüm Önerileri. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 3(4), 1-18.
- Bag, S., & Anand, N. (2016). The importance of innovation leadership in cultivating sustainable supply chain management and enhancing organisation performance. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 6(4), 469-490.

- Balanin, V., Shepetov, V., & Stadnychenko, V. (2000). Quality of airport's technologies and safety, Regularity and effectiveness of flights. In *The World Congress Aviation in the XXIst Century* (pp. 14-16).
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Begenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The journal of industrial relations and human resources*, 16(3), 131-149.
- Berghe, V. J. H. (2011). Job satisfaction and job performance at the work place.
- Bingöl, D. (2010). İnsan kaynakları yönetimi.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of marketing*, 58(4), 95-106.
- Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector?. *International journal of contemporary hospitality management*, 21(1), 7-23.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2003). How to master cross-enterprise collaboration. *Supply Chain Management Review*, V. 7, NO. 4 (July/Aug. 2003), P. 18-27: ILL.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Camcı, V. (2013). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir uygulama* (Doctoral dissertation, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Chang, Y. C., & Yu, M. M. (2014). Measuring production and consumption efficiencies using the slack-based measure network data envelopment analysis approach: the case of low-cost carriers. *Journal of advanced transportation*, 48(1), 15-31.
- Chen, C. H. V., Yuan, M. L., Cheng, J. W., & Seifert, R. (2016). Linking transformational leadership and core self-evaluation to job performance: The mediating role of felt accountability. *The North American Journal of Economics and Finance*, 35, 234-246.
- Childerhouse, P., & Towill, D. (2000). Engineering supply chains to match customer requirements. *Logistics information management*, 13(6), 337-346.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply chain management. Strategy, planning & operation* (pp. 265-275). Gabler.
- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.
- Das, D. (2018). The impact of Sustainable Supply Chain Management practices on firm performance: Lessons from Indian organizations. *Journal of cleaner production*, 203, 179-196.
- Doğruyürür, G. (2021). Örgütsel stres ve iş motivasyonunun iş performansına etkisi ve bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2004). Understanding and managing the services supply chain. *Journal of supply chain management*, 40(3), 17-32.
- Eskandarpour, M., Dejax, P., Miemczyk, J., & Péton, O. (2015). Sustainable supply chain network design: An optimization-oriented review. *Omega*, 54, 11-32.
- Feldman, S., Radermacher, H., Browning, C., Bird, S., & Thomas, S. (2008). Challenges of recruitment and retention of older people from culturally diverse communities in research. *Ageing & Society*, 28(4), 473-493.
- Fleischmann, M. (2012). *Quantitative models for reverse logistics* (Vol. 501). Springer Science & Business Media.

- Gillespie, B., & Rogers, M. M. (2016). Sustainable supply chain management and the end user: Understanding the impact of socially and environmentally responsible firm behaviors on consumers' brand evaluations and purchase intentions. *Journal of Marketing Channels*, 23(1-2), 34-46.
- Govil, M., & Proth, J. M. (2002). *Supply chain design and management: strategic and tactical perspectives*. Academic Press.
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517-533.
- Handfield, R. B., & Nichols Jr, E. L. (1999). Introduction to. *Supply Chain Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1-29.
- Hussain, M., Awasthi, A., & Tiwari, M. K. (2015). An ISM-ANP integrated framework for evaluating alternatives for sustainable supply chain management. *Applied Mathematical Modelling*, 40(5-6), 3671-3687.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Konya: Çizgi Kitabevi*, 77.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social science & medicine*, 76, 115-125.
- Jayaram, J., & Avittathur, B. (2015). Green supply chains: A perspective from an emerging economy. *International Journal of Production Economics*, 164, 234-244.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı, İstanbul*.
- Kesen, M., & Sipahi, G. A. (2016). Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansına Etkisi. *Journal of International Social Research*, 9(43).
- Khan, O., Christopher, M., & Burnes, B. (2008). The impact of product design on supply chain risk: a case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 412-432.
- Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Koca, S., & Yıldız, S. M. (2018). Futbol hakemlerini strese iten faktörler, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 195-207.
- Kuyucak, F., (2007). *Havaalanlarında değer odaklı yönetim yönelimli bilgi sistemlerinin kullanılması ve Atatürk Havalimanı terminal işletmeciliği uygulaması* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Küçüköğlu, M. T. (2018). Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler: Türkiye'deki Üniversiteler Geneline Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (3), 143-164.
- Li, W., & Chen, J. (2017). Backward Integration Strategy in a Retailer Stackelberg Supply Chain, *Omega*. 75, 1-13.
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Nguyen, T. H. (2011). Green supply chain management performance in automobile manufacturing industry under uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 233-245.
- Lee, Y., & Kincade, D. H. (2003). US apparel manufacturers' company characteristic differences based on SCM activities. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 7(1), 31-48.
- Long, D. C. (2012). *Uluslararası lojistik: küresel tedarik zinciri yönetimi: International logistics: global supply chain management*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Limited Şti..
- Lu, B., Guo, X., Luo, N., & Chen, G. (2015). Corporate blogging and job performance: Effects of work-related and nonwork-related participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 285-314.

- Lysons, K. (2000). Concerning corporate culture. *Manager*, (34), 1.
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719.
- Min, H., & Zhou, G. (2002). Supply chain modeling: past, present and future. *Computers & industrial engineering*, 43(1-2), 231-249.
- Moktadir, M. A., Ali, S. M., Rajesh, R., & Paul, S. K. (2018). Modeling the interrelationships among barriers to sustainable supply chain management in leather industry. *Journal of cleaner production*, 181, 631-651.
- Moradlou, V. G., & Güzel, D. (2024). Tedarik Zinciri Esnekliğinin Tedarik Zinciri Performansı Üzerindeki Etkisi. *Turkish Research Journal of Academic Social Science*, 6(2), 113-120.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors influencing employees' performance: a study on the Islamic Banks in Indonesia. *International journal of business and social science*, 5(2).
- Olgunçelik, Z. (2022) Algılanan Aşırı Niteliklilik İş Performansı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Öztürk, Z. Dünder, H. (2003) Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.4, S.2.
- Rodríguez, J. A., Giménez, C., & Arenas, D. (2016). Cooperative initiatives with NGOs in socially sustainable supply chains: How is inter-organizational fit achieved?. *Journal of Cleaner Production*, 137, 516-526.
- Ross, D. F. (2002). *Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships*. CRC Press.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Sezen, B. (2008). Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance. *Supply chain management: An international journal*, 13(3), 233-240.
- Silvestre, B. S. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. *International Journal of Production Economics*, 167, 156-169.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management journal*, 40(5), 1122-1149.
- Şen, S. (2007). Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi sistemine ait bir karar destek modeli geliştirilmesi ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2023). Faaliyet Raporu. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2023), SHT-YHT, Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı (2023, 11 Aralık). Erişim adresi: <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2023/SHT-YHT-221223.pdf>
- Sykes, T. A., & Venkatesh, V. (2017). Explaining post-implementation employee system use and job performance. *MIS quarterly*, 41(3), 917-A8.
- Smyth, M., & Pearce, B. (2007, July). IATA economics briefing no 8: aviation economic benefits. IATA.
- Tolcha, T. D., Bråthen, S., & Holmgren, J. (2020). Air transport demand and economic development in sub-Saharan Africa: Direction of causality. *Journal of Transport Geography*, 86, 102771.
- Thomas, P. G. (2006). Performance measurement, reporting, obstacles and accountability: Recent trends and future directions.

- Tsaur, S. H., Chang, T. Y., & Yen, C. H. (2002). The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM. *Tourism management*, 23(2), 107-115.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Cumhuriyet University Journal of Economics & Administrative Sciences/Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1).
- Türkmen, E. (2009). İş karakteristikleri ve algılanan örgütsel destek kavramlarının öz-yeterlilik inancı ile ilişkisi ve öz-yeterlilik inancının çalışan performansı üzerine etkisi. *İstanbul Üniversitesi, İstanbul*.
- Usta, I. (2012). Otel İşletmelerinde Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Üstündağ, A. (2014). *Tedarikçi esnekliği ile firma performansı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wagner, S. M., & Bode, C. (2008). An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. *Journal of business logistics*, 29(1), 307-325.
- Wu, Z., & Pagell, M. (2011). Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of operations management*, 29(6), 577-590.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yorukoglu, M., & Kayakutlu, G. (2010). An Integrated Approach on the Aviation Supply Chain. In *Conference Paper*.
- Yüksel, H. (2010). Üretim/işlemler yönetimi temel kavramlar. *Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.
- Zalluhoğlu, A. E., & Dedeoğlu, A. Ö. (2011). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Otomotiv Sektörü Üzerine Alan Araştırması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 49-63.

Borsa İstanbul'da Halka Arzların Fiyat Performansının Analizi (2021-2023) An Analysis of Short-Term IPO Price Performance on Borsa Istanbul (2021-2023)

Murat KUTLAR  ^a Sıtkı SÖNMEZER  ^b

^a İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü, Doktora Öğrencisi, İstanbul, Türkiye. murat.kutlar@istanbulticaret.edu.tr

^b İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, İstanbul, Türkiye. ssonmezer@ticaret.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Düşük Fiyatlama İlk Halka Arz K-Ortalamalar Piyasa Etkinliği Gönderilme Tarihi 4 Mayıs 2025 Revizyon Tarihi 28 Kasım 2025 Kabul Tarihi 2 Aralık 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışma, 2021-2023 yılları arasında Borsa İstanbul'da (BİST) ilk kez halka arz edilen firmaların kısa dönem fiyat performanslarını ve bu performansa etki eden faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın ana odağı BİST'te düşük fiyatlama (underpricing) olgusunun varlığını test ederek kısa dönem getirileri etkileyen firma, halka arz ve piyasa temelli değişkenleri analiz etmektir. Yöntem – Firmaların kısa dönem fiyat performansı, ilk işlem günü ile 5, 15, 30 ve 60 günlük getirilerin BIST 100 endeksine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği açısından Tek Örneklemli Wilcoxon İşaretili Sıra Testi ile analiz edilmiştir. Performansı etkileyen değişkenler, izahname verileri, k-ortalamalar kümeleme algoritması ve medyan değerlerine göre gruplandırılmıştır. Değişken grupları arasındaki farklar Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleriyle incelenmiştir. Bulgular – Araştırma kapsamında analiz edilen dönemlerde BİST'te gerçekleşen ilk halka arzların kısa vadede anlamlı pozitif getiriler sağladığı tespit edilmiştir. Sonuçlar, BİST'in yarı güçlü formda etkin olmadığını ortaya koymaktadır. Kısa dönem getirilerinin, firma ve sektör temelli faktörler ile piyasa koşullarından da etkilendiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, literatürdeki mevcut çalışmalarla büyük ölçüde uyumludur. Tartışma – Bulgular, ilk halka arz süreçlerinde doğru fiyatlama ve stratejik değerlendirmelerin önemini vurgulamaktadır. Çalışma, BİST'te yoğun halka arz dönemlerine ilişkin çok boyutlu ampirik bir analiz sunmakta ve yöntemsel açıdan kümeleme yaklaşımını kullanarak kısa dönem performans dinamiklerine yeni bir perspektif getirmektedir. Bu yönüyle çalışmanın yöntem ve bulgularının hem literatüre katkı sağlaması hem de yatırımcılar ile düzenleyici otoriteler için karar destek aracı işlevi görmesi beklenmektedir. Ayrıca sonraki çalışmalarda, halka arz sonuçlarını etkileyen temel faktörleri belirlemek amacıyla makine öğrenmesi teknikleri de kullanılabilir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Underpricing Initial public offerings (IPOs) K-Means Market Efficiency Received 4 May 2025 Revised 28 November 2025 Accepted 2 December 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study examines the short-term price performance of firms that went public on Borsa Istanbul (BIST) between 2021 and 2023 and identifies the factors influencing this performance. The main objective is to test the existence of the underpricing phenomenon in BIST and analyze firm, offering, and market-related variables affecting short-term returns. Design/methodology/approach – The short-term price performance of IPO firms was analyzed using the One-Sample Wilcoxon Signed-Rank Test to determine whether raw returns were positive on the first trading day and over 5, 15, 30, and 60-day periods, and whether they provided statistically significant abnormal returns exceeding benchmark BIST 100 index. The variables affecting performance were grouped based on prospectus information, K-Means clustering algorithms, and median values. Statistical differences in returns across variable-based groupings were assessed using the Kruskal-Wallis and Mann-Whitney U tests. Results – The short-term price performance of firms was analyzed using the One-Sample Wilcoxon Signed-Rank Test to determine whether the 1, 5, 15, 30, and 60 day returns differed significantly from the BIST 100 index. Variables affecting performance were grouped based on prospectus data, the k-means clustering algorithm, and median values. Differences among these variable-based groups were examined using the Kruskal-Wallis and Mann-Whitney U tests. Discussion – The findings emphasize the importance of accurate pricing and strategic evaluation in IPO processes. This study offers a multidimensional empirical analysis of Borsa Istanbul's recent IPO surge and provides an analytical perspective on short-term performance dynamics through a clustering approach. Its methodology and results are expected to contribute to the literature and serve as a decision-support tool for investors and regulators. Future research may apply machine learning to identify key determinants of IPO outcomes

*Bu makale "Borsa İstanbul'daki İlk Halka Arzların Kısa Dönem Fiyat Performansı ve Bu Performansa Etki Eden Faktörlerin Analizi" isimli doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Kutlar, M., Sönmezer, S. (2025). Borsa İstanbul' da Halka Arzların Fiyat Performansının Analizi (2021-2023), İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3070-3089.

1. Giriş

Artan finansman ihtiyaçları ve bunu karşılamada özkaynakların yetersiz kalması ya da borçlanma maliyetlerinin yüksekliği ile karşılaşan firmalar alternatif finansman yöntemlerine yönelmektedir. Bu nedenle ilk halka arzlar, günümüz finansal piyasalarda firmaların sermaye artırımları açısından kritik rol oynamaktadır. Türkiye sermaye piyasası mevzuatına göre halka arz, sermaye piyasası araçlarının satın alınması amacıyla yapılan genel bir çağrı ve bu çağrının sonucunda gerçekleşen satış işlemi şeklinde tanımlanmaktadır (SPK, 2012; TTK, 2011). Firma paylarının halka arz edilmesini müteakip arz sırasında belirlenmiş fiyat ile borsada işlem görmeye başladığı gün oluşan fiyat arasındaki yüzdesel fark ise literatürde "ilk gün getirisi" olarak adlandırılmaktadır (Guo, 2011:871). İlk gün getirilerinin kısa vadede piyasa getirilerinin üzerinde olması "düşük fiyatlama" şeklinde kabul edilir ve etkin piyasa hipotezi ile bağdaşmayan bu olgu literatürde "fiyat anomalisi" terimi ile ilişkilendirilmektedir (Özyeşil ve Tembalo, 2022:681).

Bu çalışmada, 2021-2023 yılları arasında Borsa İstanbul'da (BIST) gerçekleşen halka arzlarda ilk işlem günündeki düşük fiyatlama olgusu analiz edilmiş ve hisse senetlerinin 5, 15, 30 ve 60 günlük fiyat performansları incelenmiştir. Ayrıca, söz konusu dönemlerde fiyat getirilerini etkileyen faktörler, teorik çerçeve ve literatür kapsamında değerlendirilerek yatırımcı davranışlarının, piyasa dinamiklerinin ve fiyatlama stratejilerinin rolü ortaya konulmuştur. Analiz edilen değişkenler bilgi asimetrisini temel alan vekil-aracı, ön belirsizlik ve kazananın laneti ile sertifikasyon hipotezleri çerçevesinde ele alınmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür

2.1. Kavramsal Çerçeve

İlk halka arzlar, finans literatüründe özellikle düşük fiyatlama olgusu bağlamında geniş bir araştırma alanı oluşturmuştur. Bu konudaki ilk çalışmalar, firma paylarının genellikle düşük fiyatlandırıldığını ve bu durumun ilk işlem gününde yüksek getiriler sağladığı ortaya koymuştur (Ibbotson ve Jaffe, 1975:1041; Logue, 1973:91). Sonraki dönem çalışmalarında bu olgunun temel nedenlerden birinin asimetrik bilgi hipotezi olduğu belirtilmiştir. Akerlof tarafından geliştirilen bu hipotez, piyasadaki aktörlerden birinin diğerine göre daha fazla bilgiye sahip olduğunda, düşük kaliteli ürünlerin piyasada baskın hale gelebileceğini öne sürmektedir (Akerlof, 1970:490). Bu kapsamda bilgi eşitsizliği, düşük fiyatlamanın ana nedenlerinden biri kabul edilmektedir. Bu eşitsizlik, halka arz aktörleri arasındaki ilişkiler üzerinden farklı hipotezlerle açıklanmaktadır.

Bu hipotezlerden biri olan Vekil-Aracı (Principal-Agent) hipotezi, ihraççı firmalar ile aracı kuruluşlar arasındaki bilgi eşitsizliğine odaklanmaktadır. Aracı kuruluşlar, piyasa hakkında ihraççılardan daha fazla bilgiye sahiptir. Bu nedenle ihraççı firmalar teklif fiyatını belirleme sorumluluğunu aracı kuruluşlara devreder. Ancak, riskten kaçınma eğilimindeki aracı kuruluşlar payları genellikle düşük fiyatlandırır. Bu durum, ihraççı firmalar için dezavantaj iken aracı kuruluşların karşılaşılabilecekleri riskleri en aza indirmelerini sağlar (Baron ve Holmström, 1980:1137).

Ön Belirsizlik (Ex-ante Uncertainty) hipotezi ise yatırımcıların halka arz öncesinde pay fiyatlarının gerçek değerini doğru tahmin edememeleri nedeniyle oluşan belirsizliğe vurgu yapar. Bu hipoteze göre, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda yatırımcılar daha fazla bilgi edinmeye çalışırlar. Bu durum ek maliyetler yaratır ve belirsizliğin dengelenmesi için pay fiyatları genellikle düşük fiyatlandırılır (Beatty ve Ritter, 1986:213,229).

Bilgi asimetrisini temel alan bir diğer hipotez, Rock tarafından ortaya atılan Kazananın Laneti (Winner's Curse) hipotezidir. Bu hipotez, bilgilendirilmiş ve bilgisiz yatırımcılar arasındaki bilgi eşitsizliğine odaklanır. Bilgisiz yatırımcılar genellikle tüm halka arzlara katılırken bilgilendirilmiş yatırımcılar sadece cazip fiyatlandırılmış arzlara yönelir. Sonuç olarak, düşük değerli paylar bilgisiz yatırımcılarda, yüksek getirili paylar ise bilgilendirilmiş yatırımcılarda kalır. Bu dengesizlik, bilgisiz yatırımcıların genellikle düşük getirilerle ya da zararlarla karşılaşmalarına neden olur. Aracı kuruluşlar, dengesizliği azaltmak ve bilgisiz yatırımcıları sistemde tutmak amacıyla pay fiyatlarını düşük fiyatlandırma eğilimi gösterirler (Rock, 1986:188).

Sertifikasyon hipotezi de bilgi asimetrisini açıklayan diğer önemli hipotezler arasındadır. Buna göre aracı kurumlar, arz sürecinde ihraççı firmalar ile yatırımcılar arasında bir sertifikasyon mekanizması işlevi görmektedir. Bu mekanizma, yatırımcılara payların değerine ilişkin olumlu sinyal vererek risk algısını

azaltmakta ve sürecin şeffaflığını artırmaktadır (Ragupathy, 2011:44).

2.2. Literatür

Literatürde, düşük fiyatlamayı etkileyen firmaya özgü faktörler arasında genel olarak firmaların faaliyet gösterdikleri sektör, yaş, coğrafi konum, aktif büyüklük, varlık ve özkaynak getirileri ile maddi duran varlıklar ile net satışlarındaki artış oranları yer almaktadır.

Sanayi sektöründe halka arz edilen firmaların yatırımcılara kısa vadede kazanç fırsatları sunduğu, buna karşın kamu hizmetlerini de içeren ve katı düzenlemelere tabi sektörlerde faaliyet gösteren firmaların söz konusu düzenleyici kısıtlar ve düşük kâr marjları dikkate alındığında yatırımcı ilgisi açısından dezavantajlı oldukları belirtilmiştir (Perera ve Kulendran, 2016:508,510). Coğrafi konum da bilgi asimetrisi açısından ‘düşük fiyatlama’ üzerinde etkilidir. Finans merkezlerinden uzak bölgelerde faaliyet gösteren firmalar daha fazla ‘düşük fiyatlama’ yapmaktadır (Berns vd., 2020:3; Yan ve Wang, 2021:18). Ancak yerel yatırımcıların bilgi avantajı bazı durumlarda bu etkiyi azaltmakta ve daha dengeli fiyatlamayı mümkün kılabilir (Nielsson ve Wójcik, 2016:92). Düşük fiyatlamanın varlığı açısından firma yaşı ve firmanın aktif büyüklüğü ön belirsizlikle ilişkilidir. Uzun süredir faaliyet gösteren firmalar, piyasa tarafından daha öngörülebilir kabul edilir ve halka arz sürecinde gerçek değerine uygun şekilde fiyatlanır. Buna karşın görece genç firmalar yüksek bilgi asimetrisi kaynaklı olarak genellikle daha düşük fiyatlandırılma eğilimindedir. Bu etki, özellikle aracı kuruluşların arz sürecinde garantör olduğu durumlarda daha belirgin hale gelmektedir. Zira prestijli aracı kuruluşlarla çalışan firmaların daha dengeli fiyatlama yaptıkları gözlemlenmektedir (Carter ve Manaster, 1990:1057; Barry vd., 1991:124). Benzer şekilde küçük firmaların yüksek bilgi asimetrisi nedeniyle daha düşük seviyelerden fiyatlandırıldıkları, büyük firmaların ise görece öngörülebilir bir yapıya sahip olmaları nedeniyle daha istikrarlı bir fiyatlama yaptıkları belirtilmektedir (Switzer vd., 2022:8; Tajuddin vd., 2017:45). Ülkemizde yapılan çalışmalar da küçük firmaların yüksek belirsizlik nedeniyle fiyat indirimine daha fazla başvurduğunu ve bu durumun yüksek getirilere yol açtığını göstermektedir (Aktaş vd., 2003:4). Firmaların finansal göstergeleri de düşük fiyatlamayı etkileyen faktörler arasındadır. Yüksek Varlık Getirisi (ROA) ve Özkaynak Getirisi (ROE) oranlarına sahip firmalar, yatırımcı güvenini artırmaktadır. Bunun tersi durumda güven algısı azalmakta ve düşük ROA ve ROE oranlarına sahip firma payları daha düşük bir başlangıç fiyatıyla işlem görmektedir (Hermin ve Murhadi, 2015:234; Grammenos ve Papapostolou, 2012:286). Yüksek Maddi Duran Varlık (MDV) yatırımları ve net satışlardaki artışlar da firma açısından geleceğe yönelik bir potansiyeli göstermekte ve artan yatırımcı ilgisi ile getiriler de artmaktadır (Bastı vd., 2015:25; Loughran ve McDonald, 2013:307).

Halka arz edilen firma paylarının düşük fiyatlandırılmasında firmaya özgü faktörlerin yanı sıra, halka arz edilme ve satış yöntemleri, arz büyüklüğü, halka açılma oranı, iskonto oranı, fiyatlamadaki indirgenmiş nakit akım (İNA) yönteminin ağırlığı, fiyat desteği, maliyet oranı, yurtdışına tahsisat durumu, içsel bilgiye sahip olanlar tarafından alım yapılması ya da %5 üzerinde blok alım varlığı, konsorsiyum olup olmaması ve aracı kurum ile denetim firması itibarı gibi “vekil-aracı, ön belirsizlik ve sertifikasyon” hipotezleriyle ilişkili birtakım faktörler de literatürde öne çıkmaktadır.

Sermaye artırımı yönteminin seçilmesi fonların firma tarafından doğrudan kullanılacak olması nedeniyle yatırımcılara olumlu bir sinyal göndermekte ve daha yüksek getiriler sağlamaktadır. Ortak satış yöntemi ise pay sahiplerinin ellerindeki payların ne kadarını sattıklarıyla ilişkili olarak yatırımcılar açısından değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Ortakların az miktarda pay satışı yatırımcı güvenini artırmakta, yüksek satış oranı ise bu güveni zedeleyerek talebi düşürmekte ve düşük kısa vadeli getirilere yol açmaktadır (Klein ve Li, 2009:1202; Yahya vd., 2018:826). Buna karşın yüksek halka açıklık oranları likiditeyi artırarak getirileri sınırlamaktadır (Gumanti vd., 2017:182) Fiyat teklifi alma yöntemi de halka arzlarda görece sınırlı düşük fiyatlama sağlamaktadır (Ritter, 1998:19). Sabit fiyatla talep toplama yöntemi ise bilgi sızıntısı nedeniyle daha belirgin düşük fiyatlama ile ilişkilendirilmektedir (Chowdhry ve Sherman, 1996:374).

Arz büyüklüğü faktörü de düşük fiyatlamada belirleyici bir etkidir ve küçük ölçekli arzlar, yüksek belirsizlik nedeniyle daha fazla fiyat indirimine neden olmaktadır. Ancak büyük ölçekli arzlarda belirsizlik düzeyinin düşük olması sayesinde daha az fiyat indrimi gerçekleşmektedir. Ülkemiz piyasalarında yapılan çalışmalar da düşük hasılatlı halka arzların daha yüksek artık getiriler sunduğunu göstermektedir (Aktaş vd., 2003:4,8). Arz sürecine uluslararası yatırımcıların katılımı da bilgiye erişim avantajları sayesinde yatırımcılar arasındaki bilgi asimetrisini azaltmaktadır. Bu durumda ilk gün getirileri genellikle daha düşük seviyelerde

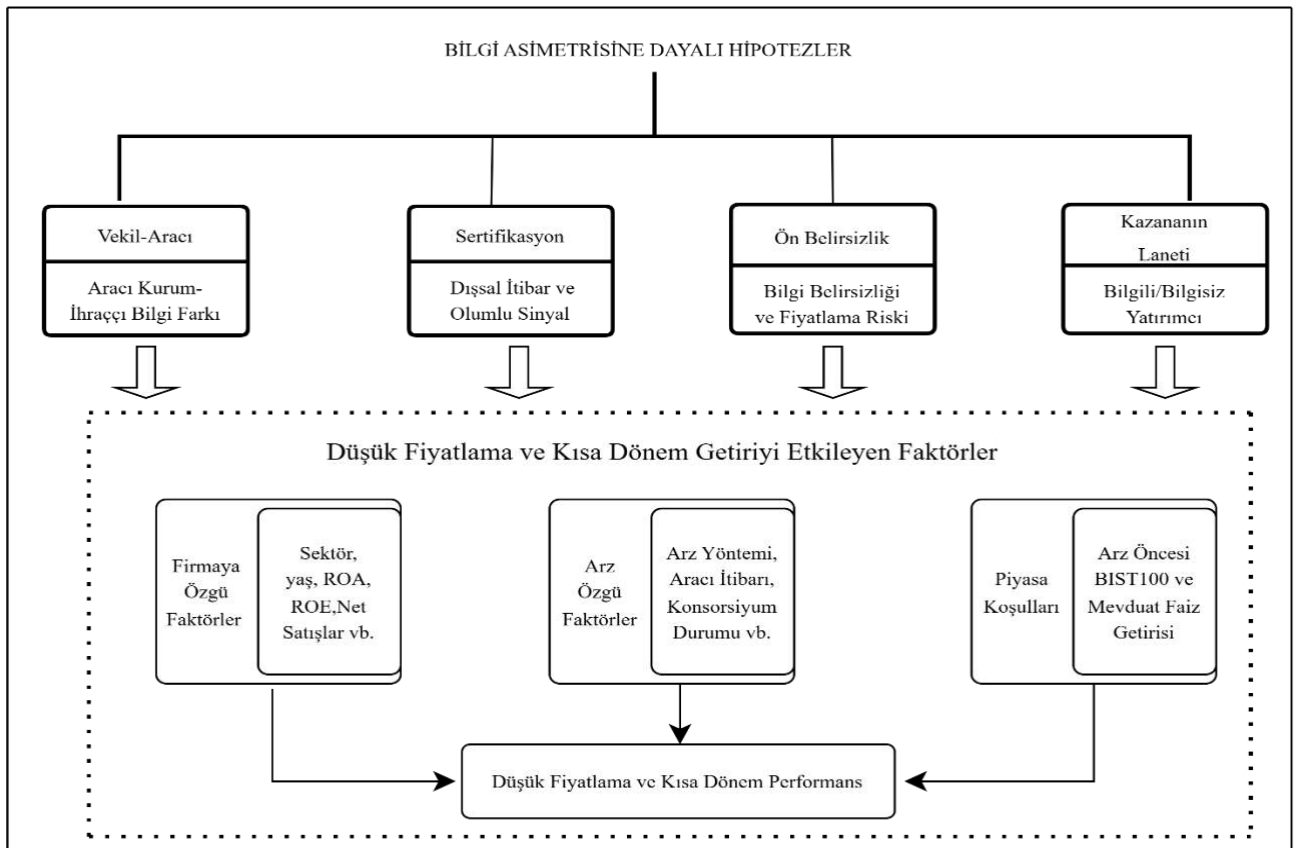
gerçekleşmekte ve uzun vadede daha istikrarlı bir performans ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, yüksek iskonto oranları düşük fiyatlama oranlarını artırmakta, İNA yönteminin ağırlığının yüksek olması ise daha doğru fiyatlama yapılmasını sağlayarak düşük fiyatlama oranlarını azaltmaktadır (Rosenboom, 2012:1663; Deloof vd., 2009:131). Katılanlar yüksek arz maliyetleri de sürecin karmaşıklığını ve risk düzeyini yansıtmaktadır. Firmalar yüksek maliyetleri telafi etmek amacıyla arz fiyatını daha yüksek belirleyebilmektedir (Wang ve Yao, 2020:509). Bunun yanında, arzda fiyat desteğinin olması ile arz edilen tutarın %5'inden fazlasının gerçek ya da tüzel kişilerce blok şekilde satın alınması ya da içsel bilgiye sahip kişilerin pay alması piyasa için pozitif bir sinyal göndermektedir. Bu durumda artan yatırımcı güveni ile fiyatlamaların daha doğru yapılması sağlanmaktadır (Su, 2004:49; Boehmer vd., 1993:810).

İtibarlı aracı kurumlar ve denetim firmaları da yatırımcı güvenini artırmakta ve fiyatlamayı istikrarlı hale getirmektedir (Logue, 1973:96; Carter vd., 1998:286; Beatty, 1989:707). Ayrıca halka arzların aracılığında konsorsiyum bulunması, daha geniş bir yatırımcı kitlesine ulaşmayı sağlamakta ve bu durum düşük fiyatlama oranını sınırlandırmaktadır. Zira tek bir aracı kurumun yer aldığı arzlarda bilgi asimetrisi ve dolayısıyla fiyatlama hatası riski artmaktadır (Sahoo ve Sahoo, 2022:347).

Firmaya ya da halka arza özgü söz konusu faktörlerin yanı sıra arzın gerçekleştiği piyasa koşulları da düşük fiyatlamaya etki eden unsurlardandır. Özellikle arz öncesindeki piyasa getirilerinin artması, arzların başarılı olacağına dair pozitif sinyaller gönderir. Aracı kurumlar da bu ilginin artması için düşük fiyatlama yapma eğilimindedir. Sonuçta, olumlu piyasa koşulları ve yüksek yatırımcı ilgisi arzların düşük fiyatlanmasına yol açmakta ve ilk işlem günlerinde pay fiyatlarının yükselmesine neden olmaktadır (Bakke vd., 2017:61). Arz öncesi mevduat bankaları tarafından verilen faiz oranları ile arz getirileri arasında negatif yönlü ilişki beklenmektedir. Mevduat faiz oranlarının yüksek olduğu piyasalarda yatırımcılar mevduata yönelmekte ve talep azlığının da bir sonucu olarak ilk gün getirileri düşük kalmaktadır. Düşük faiz oranlarının geçerli olduğu piyasalarda ise pay piyasasına talep artmakta ve ilk gün getirileri yüksek olmaktadır (Lasamanah vd., 2020:168).

Bu kapsamda, düşük fiyatlama olgusunun ve kısa dönem getiri performansının bilgi asimetrisine dayalı teorik temelleri Şekil 1'de özetlenmiştir.



Şekil 1. Halka Arzlarda Düşük Fiyatlama ve Kısa Dönem Performansı Hipotez-Literatür İlişkisi

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Verisi

Borsa İstanbul (BIST)'da 2014-2023 yılları arasındaki on yıllık dönemde 193 adette 129,8 milyar TL tutarında halka arz gerçekleştirilmiştir. 2021-2023 yılları arasında gerçekleşen 120,6 milyar TL tutarındaki 146 adet halka arz, on yıllık dönemdeki ilk halka arzların adetsel olarak yaklaşık %76'sını, tutarsal olarak da %93'ünü oluşturmaktadır. Yatırımcı ilgisinin en yüksek seviyede olması ve toplam arzlarda hatırı sayılır bir payı oluşturması nedeniyle analiz dönemi olarak 2021-2023 dönemi belirlenmiştir. Çalışmada sigorta firmaları, menkul kıymet yatırım ortaklıkları, bankalar ve holdingler gibi finansal yapıları ve sektörel özellikleri farklı olan işletmeler kapsam dışında tutulmuştur. Bu kapsamda, inceleme dönemindeki tüm halka arzların (146 adet) %76'sını oluşturan 111 adedine ait veriler analiz edilmiştir.

Analizde ele alınan firmalara ve halka arzların yapısını yansıtan değişkenlere ilişkin veri seti pdf formatındaki halka arz izahnameleri, fiyat tespit raporları ve halka arz sonuç bildirimleri gibi çeşitli dokümanlardaki bilgilerin MS Office Excel ortamına manuel taşınması ile oluşturulmuştur. Verilerin işleme sürecinde manuel işlemlerden kaynaklanabilecek hata riskleri göz önünde bulundurulmuştur. Firmaların pay fiyatları ve mali tablo verileri ise Refinitiv ve Fast Web Mali Analiz Pro (FWM) programı ile datastore.borsaistanbul platformu üzerinden elde edilmiştir. Fiyat performansına ilişkin istatistiksel analizler ve değişkenler bazında yapılan kümeleme işlemleri SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

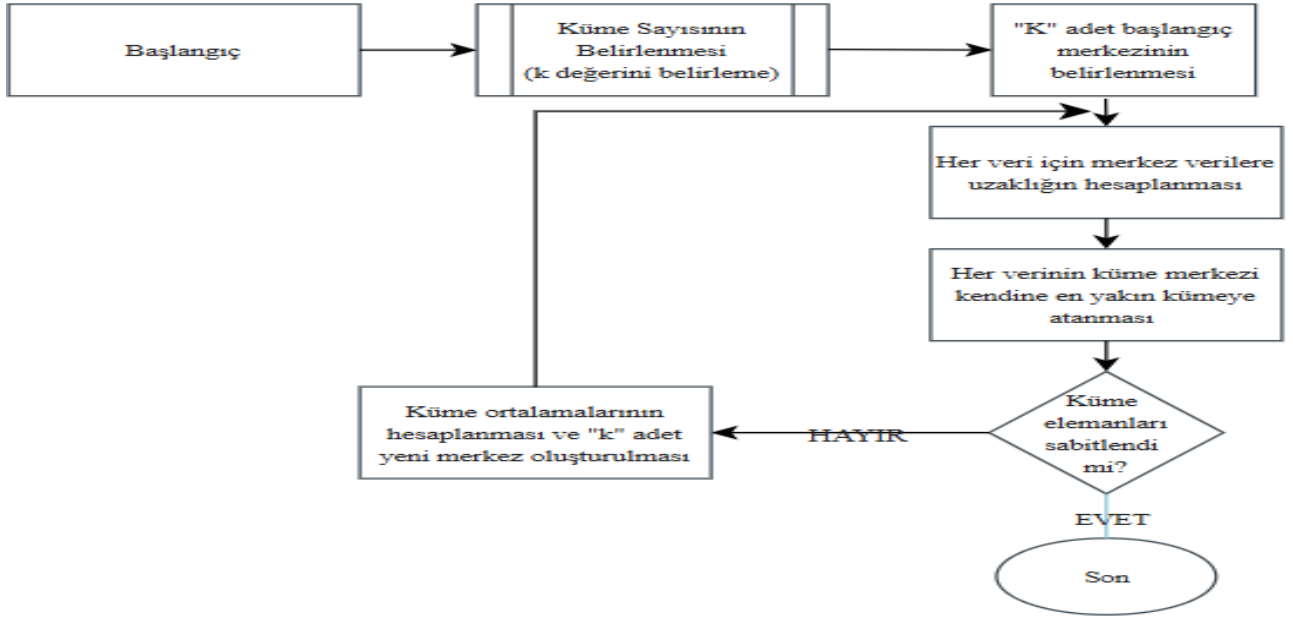
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hesaplama Yöntemleri

Analizde, literatür esas alınarak arz sonrası fiyat performansını etkileyebilecek 24 değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler, izahname verileri, k-ortalamlar kümeleme algoritması çıktıları ve medyan değerler kullanılarak “düşük”, “orta” ve “yüksek” şeklinde sınıflandırılmıştır. Veriler normal dağılmadığından, kısa dönem ham ve artık getirilerin sıfırdan farklı olup olmadığını tespit için Tek Örneklemli Wilcoxon İşaretli Sıra Testi uygulanmıştır. Ayrıca, değişken bazında fiyat performansı, parametrik olmayan Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleriyle değerlendirilmiştir.

3.2.1. K-Ortalamlar (K-Means) Algoritması ve Hesaplama Yöntemi

K-Ortalamlar yönteminde benzer birimlerin aynı kümelerde gruplandırılması hedeflenir ve verilerin anlamlı gruplar şeklinde ayrıştırılması mümkündür. Kümeleme analizi öncesinde verilerin popülasyonu doğru şekilde temsil ettiğinin teyit edilerek verilerin standardize edilip edilmeyeceğinin kararlaştırılması gerekmektedir. Daha sonra, birimler arasındaki benzerliklerin ya da başka bir deyişle farklılık düzeylerinin ölçülmesi için bir metrik seçilerek uygun bir kümeleme yöntemiyle küme sayısı belirlenir (Milligan ve Cooper, 1987:331). Veri kümesinden rastgele k tane merkez seçimi sonrasında diğer veriler, bu merkezlere olan uzaklıklarına göre en yakın merkeze atanır (Özari ve Demirkale, 2020:27). Bu atama işleminden sonra, dirsek yöntemi (elbow) ile her küme sayısı için WCSS (Küme İçi Kareler Toplamı) değeri hesaplanmakta ve kümeler arttıkça bu değerdeki azalma gözlenmektedir. WCSS'deki düşüşün belirli bir noktadan sonra en küçük hale geldiği nokta en uygun küme sayısı olarak kabul edilmektedir. Ardından her grup bazında ortalama hesaplanır ve bu değer grubun yeni merkezi haline gelir. Söz konusu işlem, merkezlerin sabitlenmesine veya belirli bir tekrar sayısına ulaşılan kadar devam eder.

Oluşturulan küme sonuçlarının güvenilirliğini ölçmek için kullanılan bir yöntemlerden biri Silhouette indeksidir. Bu endeks aracılığıyla aynı kümedeki yakınlık ve farklı kümeler arasındaki uzaklıklar değerlendirilir. Silhouette değerleri -1 ile 1 arasında değişmektedir ve (-1) değeri düşük, (+1) değeri ise yüksek başarıyı göstermektedir (Özari ve Demirkale, 2020:27; Şenol ve Karacan, 2020:350). Ayrıca, algoritmada mesafe ölçümü konusunda genellikle kareli Euclidean uzaklık kullanılmaktadır. Ancak bu durum değişken ölçeklerine duyarlılık yaratabilmektedir. Diğer bir deyişle, farklı ölçeklere sahip değişkenler analizlerde dengesizliklere yol açabileceğinden dolayı verilerin normalize edilmesi önerilmektedir. Verilerin normalize edilmesinde en yaygın yöntem Z skoru dönüşümüdür. Bu hesaplamada değişkenler standart sapmalarına bölünerek eşit katkı yapması sağlanır. Ayrıca, Z skoru dönüşümü sayesinde aykırı değerlerin etkisi azaltılmakta ve analiz sonuçları daha güvenilir hale gelmektedir (Mirkin, 2016:44). Algoritmanın temel işleyiş adımlarını gösteren şema Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. K-Ortalamalar Algoritması Akış Diyagramı (Kaynak: Özarı vd., 2019:1123)

3.2.2. Fark Testlerinin Hesaplama Yöntemleri

Bir örneklemede medyana göre anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için parametrik olmayan Tek Örneklem Wilcoxon İşaretli Sıra Testi kullanılmaktadır. Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda parametrik tek örneklem t-testine alternatif olarak tercih edilmektedir. Kruskal-Wallis Testi ise, ikiden fazla bağımsız örneklemin aynı popülasyondan gelip gelmediğini ölçmek amacıyla kullanılan bir testtir. Bu test sırasında gözlem verileri sıralanır ve H istatistiği hesaplanır. H değerlerinin büyük olması gruplar arasında anlamlı farklar olduğunu göstermektedir. Mann-Whitney U Testi ise iki bağımsız örneklem grubu arasında fark olup olmadığının değerlendirilmesinde kullanılır ve sıralama toplamaları analiz edilir. Büyük örneklemeler açısından bu testlerin sonuçları yaklaşık olarak normal ya da ki-kare dağılımına uyum göstermektedir (Kruskal ve Wallis, 1952:586).

3.2.3. Değişkenlerin Gruplandırılması ve Analiz Yöntemleri

Analizde yer verilen değişken grupları, gruplama yöntemleri ve değişkenler bazında yapılan getiri analizlerinde kullanılan istatistiksel yöntemler özet olarak Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Değişken Grupları ve Gruplama/Getiri Analizi Yöntemleri

Değişken Adı	İlişkili Hipotez	Değişken Kodu	Grup Yöntemi	Silhouette Skoru	Gruplama Bilgisi	İstatistik Analiz Yöntemi	Veri Kaynağı
Sektör	Ön Belirsizlik	SEKTOR	Kategorik	-	İmalat, Teknoloji, Elektrik-Gaz-Su, Diğer ⁽¹⁾	Kruskal Wallis	İzahname
Lokasyon ⁽²⁾	Ön Belirsizlik	LOKASYON	K-Ort.	0.859	Düşük, Orta, Yüksek Gelişmişlik	Kruskal Wallis	İzahname
Firma Yaşı	Ön Belirsizlik	YAS	K-Ort.	0.622	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	KAP Firma Bilgileri
Aktif Büyüklük	Ön Belirsizlik	AKTIF	K-Ort.	0.538	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	Refinitiv, FWMA
Aktif Getiri ⁽³⁾	Ön Belirsizlik	ROA	K-Ort.	0.583	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	Refinitiv, FWMA
Özkaynak Getiri ⁽³⁾	Ön Belirsizlik	ROE	K-Ort.	0.551	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	Refinitiv, FWMA

Değişken Adı	İlişkili Hipotez	Değişken Kodu	Gruplandırma Yöntemi	Silhouette Skoru	Gruplama Bilgisi	İstatistik Analiz Yöntemi	Veri Kaynağı
Maddi Duran Varlık Artışı ⁽³⁾	Ön Belirsizlik	MDV	Medyan	-	Düşük, Yüksek	Mann Withney U	Refinitiv, FWMA
Net Satış Artışı ⁽³⁾	Ön Belirsizlik	NETSAT	Medyan	-	Düşük, Yüksek	Mann Withney U	Refinitiv, FWMA
Halka Arz Yöntemi	Vekil- Aracı	ARZYONT	Kategorik	-	Ortak, Sermaye Artışı, Hibrit	Kruskal Wallis	İzahname
Satış Yöntemi	Vekil-Aracı	SATYONT	Kategorik	-	Sabit Fiyat, Fiyat Aralığı, Borsada Satış	Kruskal Wallis	İzahname
Bağımsız Denetim İtibarı ⁽⁴⁾	Sertifikasyon	ITBR_ DNT	Kategorik	-	Yüksek, Düşük	Mann Withney U	İzahname
İndirgenmiş Nakit Kullanım Oranı	Vekil-Aracı	INAPAY	Kategorik	-	%50 Üzeri ve %50 Altı Eşik Değer	Mann Withney U	Fiyat Tespit Raporu
Yurtdışı Tahsisat	Vekil-Aracı	TAHSISAT	Kategorik	-	Mevcut/Mevcut Değil	Mann Withney U	İzahname
Konsorsiyum Durumu	Vekil-Aracı	KONSORS	Kategorik	-	Mevcut/Mevcut Değil	Mann Withney U	İzahname
Arz Sonrası Fiyat Desteği	Sertifikasyon	FID	Kategorik	-	Mevcut/Mevcut Değil	Mann Withney U	İzahname
%5 ve Üzeri Blok Alımlar	Kazananın Laneti	BLOKALIM	Kategorik	-	Mevcut/Mevcut Değil	Mann Withney U	Arz Sonuç Belgeleri
İçsel Bilgiye Sahip Kişi Alımları	Kazananın Laneti	ICSELALIM	Kategorik	-	Mevcut/Mevcut Değil	Mann Withney U	Arz Sonuç Belgeleri
Hasılat Tutarı (USD)	Kazananın Laneti	HASILAT	K-Ort.	0.627	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	Arz Sonuç Belgeleri
Halka Açıklık Oranı	Kazananın Laneti	ARZORAN	K-Ort.	0.658	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	İzahname
İskonto Oranı	Kazananın Laneti	ISKONTO	K-Ort.	0.653	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	Fiyat Tespit Raporu
Maliyet Oranı	Vekil-Aracı	MALİYET	K-Ort.	0.516	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	İzahname
Aracı Kurum İtibarı ⁽⁴⁾	Sertifikasyon	ITBR_ ARC	K-Ort.	0.505	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	İzahname , TÜİK
BIST100 Getirisi (30 Gün)	Ön Belirsizlik	BISTGET	K-Ort.	0.609	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	Refinitiv
Azami Faiz Oranları ⁽⁵⁾	Ön Belirsizlik	FAIZ	K-Ort.	0.785	Düşük, Orta, Yüksek	Kruskal Wallis	TCMB EVDS

⁽¹⁾ Diğer kategorisinde, toptan ve perakende ticaret, eğitim, sağlık, spor ve eğlence hizmetleri ile ulaştırma ve depolama gibi 10 farklı sektör yer almaktadır.

⁽²⁾ Lokasyon değişkeninin gruplandırılmasında firmaların tescil edildikleri şehirlerin nüfus, GSYH pay ve işsizlik oranları dikkate alınmıştır.

⁽³⁾ Aktif Getiri (ROA) ve Özkaynak Getiri (ROE) değişkenleri için yapılan hesaplamalar firmaların arz öncesi son 3 yıllık verileri üzerinden ve aktif-özkaynak toplamalarının dönem sonu ve dönem başı değerlerinin ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Maddi duran varlık ve net satış artışlarının belirlenmesinde firmaların arz öncesi 2 yıllık verileri dikkate alınmıştır.

(4) Aracı kurum itibarı değişkeni için yapılan grupta aracı kuruluşların son 3 yıllık ödenmiş sermaye ortalamaları ile halka arz hasılatındaki son 3 yıllık ortalama payları göz önünde bulundurulmuştur. Denetim firmalarının itibarı ise, denetim firmalarının Dört Büyük (Big4) denetim firmasından (KPMG, Ernst&Young, PWC ve Deloitte) biri olup olmadığına göre değerlendirilmiştir.

(5) Faiz oranı değişkeninin hesaplanmasında arzlardan bir ay önceki dönemde geçerli olan banka mevduatları faiz oranları esas alınmıştır.

3.2.4. Ham ve Artık Getirilerin Hesaplanması

Kapanış Fiyatı Ham Getirisi: Bir firmanın t günündeki ham getirisi, firma payının t günündeki kapanış fiyatının bir önceki günün kapanış fiyatına oranlanmasıyla bulunur (Ritter, 2003:424). Bu hesaplama, piyasa koşullarından bağımsız olarak pay başına sağlanan kazancı ortaya koymaktadır.

Firma payının kapanış fiyatı ham getirisi aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır.

$$HG_{j,t} = \frac{KF_{j,t}}{KF_{j,t-1}} - 1 \quad [1]$$

Formüldeki ifadeler;

$HG_{j,t}$: j firmasının payının t günündeki ham getirisi

$KF_{j,t}$: j firmasının payının t günündeki kapanış fiyatı

$KF_{j,t-1}$: j firmasının payının t gününden bir önceki gün kapanış fiyatı

Halka ilk kez arz edilen firmanın sadece ilk gün getirisinin hesaplanmasında ise aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$HG_{j,1} = \frac{K_j - T_j}{T_j} \quad [2]$$

$HG_{j,1}$: j firmasının halka arzın ilk günündeki ham getirisi

K_j : j firmasının halka arz günündeki kapanış fiyatı

T_j : j firmasının halka arz teklif fiyatı

Bunun yanında, halka arz edilen ilk gün itibarıyla hesaplanan ham getiriler aşağıdaki şekilde iki bileşene ayrılmıştır (Barry ve Jennings, 1993:57).

- Açılış Fiyatı Getirisi: Halka arz teklif fiyatına göre ilk gün açılış fiyatındaki yüzdesel değişimi ifade eder.

$$HG_{j,1} = \frac{A_j - T_j}{T_j} \quad [3]$$

Formüldeki ifadeler;

$HG_{j,1}$: j firmasının açılış fiyatına göre halka arzın ilk günündeki ham getirisi

A_j : j firmasının halka arz günündeki açılış fiyatı

T_j : j firmasının halka arz teklif fiyatı

- Gün İçi Getiri: İlk işlem gününde açılış fiyatı ile kapanış fiyatı arasındaki yüzdesel değişimi ifade eder:

$$GI_{j,1} = \frac{K_j - A_j}{A_j} \quad [4]$$

Formüldeki ifadeler;

$GI_{j,1}$: j firmasının halka arzın ilk günündeki gün içi getirisi

K_j : j firmasının halka arz günündeki kapanış fiyatı

A_j : j firmasının halka arz günündeki açılış fiyatı

Ortalama Ham Getiri: Ortalama Ham Getiriler ($\overline{HG}$), aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır. Her bir

halka arz edilen payın ham getirisi, (1) numaralı formüle göre hesaplanmış ve ardından 5, 15, 30 ve 60 günlük dönemler için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Formüle göre belirtilen dönemler bazında halka açılan firmaların ham getirileri toplanarak ilgili dönemde halka arz edilen firma sayısına bölünmek suretiyle ortalama değer elde edilmektedir.

$$\overline{HG}_t = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N HG_{j,t} \quad [5]$$

Formüldeki ifadeler;

$\overline{HG}_t$: Belirli bir t günü itibarıyla ortalama ham getiri

$HG_{j,t}$: j firmasının t günü itibarıyla ham getirisi

N : Hesaplama döneminde arz edilen toplam firma sayısı

t : Hesaplama yapılan dönem (örneğin, 5, 15, 30 veya 60 gün)

Piyasa Getirisi: Belirli bir gün için piyasa endeksinin getirisi, piyasanın performansını yansıtmaktadır. Piyasa endeksi olarak BIST100 esas alınmıştır.

$$PG_t = \frac{ED_t - ED_{t-1}}{ED_{t-1}} \quad [6]$$

Formüldeki ifadeler;

PG_t : t günündeki piyasa ham getirisi

ED_t : t günündeki piyasa endeks kapanış değeri

ED_{t-1} : t gününden bir önceki günün piyasa endeks kapanış değeri

Piyasaya Göre Düzeltilmiş (Artık) Getiri: Bir firmanın t günündeki artık getirisi, firma payının t günündeki ham getirisinden aynı döneme ait piyasa getirisinin çıkarılmasıyla hesaplanır. Bu metrik, piyasa koşullarından arındırılmış olarak firma payının performansını ortaya koyar ve piyasadan sapmayı ifade eder.

$$PDG_t = HG_t - PG_t \quad [7]$$

Formüldeki ifadeler;

PDG_t : t günündeki piyasaya göre düzeltilmiş getiri

HG_t : t günündeki ham getiri

PG_t : t günündeki piyasa getirisi

Ortalama Piyasaya Göre Düzeltilmiş (Artık) Getiri: Birden fazla firmanın piyasaya göre düzeltilmiş getirilerinin ortalamasıdır:

$$OAG_t = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^M PDG_{j,t} \quad [8]$$

Formüldeki ifadeler;

OAG_t : t günündeki ortalama piyasaya göre düzeltilmiş getiri

N : İlgili dönemde incelenen toplam firma sayısı

$PDG_{j,t}$: j nci firmanın t günündeki piyasaya göre düzeltilmiş getiri

4. Bulgular

4.1. İlk Gün ve Kısa Dönem Ham Getiri Analizi

İlk gün performansı, “teklif, açılış, kapanış ve gün sonu” fiyatları esas alınmak suretiyle (1,2,3 ve 4 no’lu) formüller kullanılarak hesaplanan ilk gün ham getiriler ile analiz edilmiştir.

Tablo 2. Yıllar İtibarıyla İlk Gün Ham Getiriler

Yıl	Kriter	Ortalama (%)	Maksimum (%)	Minimum (%)	Standart Sapma (%)
2021	Kapanış Getirisi	7.55	10	-10	5.16
	Açılış Getirisi	6.2	10	-8	5.42
	Gün Sonu Kapanış-Açılış Getirisi	1.33	11.42	-2.53	3.44
	Açılış-Kapanış Fiyat Farkı (O-C)	17.98	2.24	0	39.79
	En Yüksek-En Düşük Fiyat Farkı (H-L)	49.33	630	0	110.68
2022	Kapanış Getirisi	7.98	10	-2.44	4.03
	Açılış Getirisi	7.19	10	-3.45	4.5
	Gün Sonu Kapanış-Açılış Getirisi	0.78	6.96	-2.44	2.02
	Açılış-Kapanış Fiyat Farkı (O-C)	12.9	86	0	27.11
	En Yüksek-En Düşük Fiyat Farkı (H-L)	29.93	164	0	49.98
2023	Kapanış Getirisi	9.65	10	0.37	1.62
	Açılış Getirisi	9.73	10	0.37	1.54
	Gün Sonu Kapanış-Açılış Getirisi	-0.08	0	-3.02	0.48
	Açılış-Kapanış Fiyat Farkı (O-C)	1.38	54	0	8.65
	En Yüksek-En Düşük Fiyat Farkı (H-L)	11.1	226	0	43.96

Tablo 2'ye göre, 2021-2023 döneminde yatırımcı davranışlarında değişimler olduğu söylenebilecektir. Zira kapanış getirileri yıllar içinde artarak 2021'de %7.55, 2022'de %7.98 ve 2023'te %9.65 seviyesine ulaşmıştır. Ayrıca, ortalama açılış getirilerindeki yükselişe rağmen kapanış-açılış getirileri azalarak 2023'te negatife dönmüştür. Bu durum, açılışta yoğun talep olmasına karşın gün sonunda kâr realizasyonlarının etkili olduğunu gösterebilir. Ayrıca, (H-L) ve (O-C) oranlarındaki düşüş, gün içi volatilitenin azaldığına işaret etmektedir.

Ayrıca, analiz döneminde halka ilk kez arz edilen firmaların 5, 15, 30 ve 60 günlük getirileri dikkate alınarak (5) no'lu formüle göre hesaplanan ham getirileri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Kısa Dönem (5,15,30 ve 60 Günlük) Ham Getirilere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Yıl	Kriter	5 Günlük	15 Günlük	30 Günlük	60 Günlük
2021	Ortalama Ham Getiri	4.57%	2.13%	1.23%	0.69%
	Pay Adedi	42	42	42	42
	Maximum	9.99%	9.98%	5.07%	2.55%
	Minimum	-5.31%	-1.28%	-1.04%	-0.61%
	Standard Sapma	4.61%	2.60%	1.50%	0.71%
2022	Ortalama Ham Getiri	5.03%	2.79%	1.50%	1.06%
	Pay Adedi	30	30	30	30
	Maximum	9.99%	9.96%	5.49%	4.03%
	Minimum	-1.98%	-0.92%	-0.57%	-0.37%
	Standard Sapma	4.58%	3.26%	1.66%	1.07%
2023	Ortalama Ham Getiri	8.00%	4.37%	2.47%	1.46%
	Pay Adedi	39	39	39	39
	Maximum	9.99%	9.99%	6.63%	3.90%
	Minimum	-3.30%	-1.99%	0.01%	0.11%
	Standard Sapma	3.72%	3.05%	1.59%	0.94%

Tablo 3'e göre, 5 günlük ortalama getiriler 2021'de %4.57'den 2023'te %8.00'e yükselirken, 15, 30 ve 60 günlük getirilerde de yıllar itibarıyla artış gözlemlenmiş ve 2023 yılı, tüm dönemler açısından en yüksek getirilerle öne çıkmıştır. Bu eğilim, kısa vadeli kazanç beklentilerinin arttığını, ancak getirilerdeki artış hızının azalmasında kâr realizasyonlarının devreye girdiğini düşündürmektedir. Ayrıca, 5 günlük getirilerdeki volatilitenin 2021'de %4.61'den 2023'te %3.72'ye gerilemesi, fiyat hareketlerinin ilk günlerde daha stabil hale geldiğine işaret etmektedir.

Ayrıca firma paylarının ilk gün ve 5 günlük dönemler için kaç defa tavan yaptığı incelendiğinde, 111 firmadan 93'ünün (%84) ilk gün %10 artış ile kapandığı, bunlardan 52 adedinin de ilk 5 gün boyunca tavan yaptığı görülmüştür. Bu durum yatırımcıların arz sonrası yükselen fiyat hareketlerinden yararlanma isteğine ve spekülasyon hareketlere daha yatkın hale geldiğine işaret etmektedir. Ancak gün içi oynaklığın azalması ve kapanış-açılış getirilerinin düşmesi, bu yükselişlerin sürdürülebilir olmadığına işaret etmektedir.

Performans sonuçlarına ilişkin gerçekleştirilen Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri, verilerin normal dağılıma uymadığını ($p < 0.05$) ortaya koymuştur. Bu nedenle, kısa dönem ham getirilerin sıfırdan farklılığını test etmek amacıyla %95 güven aralığında Tek Örneklem Wilcoxon İşaretli Sıra Testi uygulanmıştır. Test sonuçları BIST'te halka arz edilen firmaların kısa vadede pozitif ham getiriler sağladığını istatistiksel olarak teyit etmektedir. Söz konusu bulgu, kısa dönem performans ölçümüne ilişkin literatürdeki bulguları destekler niteliktedir.

4.2. İlk Gün ve Kısa Dönem Artık Getiri Analizi

İlk gün artık getiri performansı, (7 no'lu formül) ile hesaplanan getiriler üzerinden analiz edilmiş ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. İlk Gün Artık Getirilerin Yıllara Göre Betimleyici İstatistikleri

Yıl	Ortalama (%)	Pay Adedi	Maksimum (%)	Minimum (%)	Standart Sapma (%)
2021	7.19%	42	12.28%	-8.73%	5.29%
2022	7.70%	30	14.04%	-2.71%	4.07%
2023	9.41%	39	15.18%	3.80%	2.20%

Tablo 4'e göre, 2021-2023 yılları arasında ilk kez halka arz edilen firma paylarının ilk gün artık getirileri düzenli bir artış göstermiş ve 2021'de %7.19, 2022'de %7.70 ve 2023'te %9.41 seviyesine ulaşmıştır. Minimum getiriler açısından 2023 yılı %3.80 ile en iyi performansı sergilemiştir. Ayrıca standart sapmanın 2021'de %5.29'dan 2023'te %2.20'ye düşmesi, getirilerde volatilitenin azaldığını göstermektedir. Bu veriler, BIST100 endeksine göre düzeltilmiş getirilerin arttığına ve riskin azaldığına işaret etmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde, 2021'de halka arz edilen 42 payın 36'sının (%86), 2022'de arz edilen 30 payın 28'inin (%93) düşük fiyatlandığı görülmüştür. 2023 yılı ise analiz kapsamındaki 39 firma payının tamamının düşük fiyatlandığı bir yıl olmuştur. Bu eğilim, halka arz fiyatlarının genellikle düşük seviyelerde belirlendiğini ve yatırımcıların piyasaya göre ilk gün için avantaj sağlama olasılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, analiz döneminde halka ilk kez arz edilen firmaların 5, 15, 30 ve 60 günlük getirileri dikkate alınarak (8) no'lu formüle göre hesaplanan piyasaya göre düzeltilmiş (artık) getirileri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Kısa Dönem (5,15,30 ve 60 Günlük) Ortalama Artık Getiriler Betimleyici İstatistikleri

Yıl	Kriter	5 Günlük	15 Günlük	30 Günlük	60 Günlük
2021	Ortalama Artık Getiri	4.33%	1.94%	1.09%	0.55%
	Pay Adedi	42	42	42	42
	Maximum	10.94%	10.51%	5.33%	2.68%
	Minimum	-4.91%	-1.95%	-1.22%	-0.75%
	Standard Sapma	4.72%	2.76%	1.55%	0.76%
2022	Ortalama Artık Getiri	4.97%	2.48%	1.18%	0.76%
	Pay Adedi	30	30	30	30
	Maximum	12.29%	10.29%	5.42%	4.20%
	Minimum	-1.21%	-1.28%	-0.75%	-0.52%
	Standard Sapma	4.65%	3.33%	1.76%	1.12%
2023	Ortalama Artık Getiri	8.02%	4.24%	2.27%	1.23%
	Pay Adedi	39	39	39	39
	Maximum	12.19%	9.61%	6.72%	3.53%
	Minimum	-3.03%	-1.35%	-0.79%	-0.02%

	Standard Sapma	3.82%	3.01%	1.58%	0.90%

Tablo 5'e göre, 2021'de halka arz edilen firmalar, ilk gün için BIST 100'e karşı belirgin bir üstünlük sağlasa da bu avantajın kısa vadede azaldığı görülmektedir. Bunda kâr realizasyonları ve fiyat düzeltmelerinin etkili olabileceği düşünülmektedir. 2022 yılında da benzer şekilde güçlü bir performans sergilendiği ve 2021'e kıyasla daha istikrarlı bir görünüm ortaya çıktığı görülmüştür. 2023 yılı ise firma paylarının, hesaplama konu tüm dönemlerde BIST 100'e karşı üstün performans sergileyerek yatırımcı ilgisinin zirveye ulaştığını göstermiştir.

Performans sonuçlarına ilişkin gerçekleştirilen Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri, verilerin normal dağılıma uymadığını ($p < 0,05$) göstermiştir. Bu nedenle, kısa dönem ham getirilerin sıfırdan farklılığını test etmek için %95 güven aralığında Tek Örneklem Wilcoxon İşaretli Sıra Testi uygulanmıştır. Test sonuçları, BIST'te ilk kez halka arz edilen firmaların kısa vadede artık getiri elde etmelerinin istatistiksel olarak mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu bulgu BIST'in yarı güçlü formda etkin olmadığını tespit etmektedir. Analiz sonuçları, kısa vadeli performans ölçümüne ilişkin literatürdeki mevcut bulguları desteklemektedir.

4.3. Kısa Dönem Artık Getirilere Etki Eden Firmaya Özgü Faktörlerin Analizi

Artık getiri performansı firmaların temel özellikleri ve finansal performansa ilişkin değişkenler çerçevesinde analiz edilerek istatistiksel test sonuçlarını da içerecek şekilde Tablo 6 ve Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 6. Firma Temel Özelliklerine İlişkin Getiri Analizi ve İstatistik Sonuçları

Değişken	Grup	Ade t	İlk Gün %	5 Gün %	15 Gün %	30 Gün %	60 Gü n %	İlk Gü n	5 Gü n	15 Gü n	30 Gü n	60 Gü n
SEKTÖR	İmalat	57	8.27	5.90	3.17	1.76	0.94					
	Elk.,Gaz, Su	19	6.33	4.40	2.23	1.06	0.53	0.71	0.50	0.68	0.450	0.27
	Tekno.	15	8.22	5.80	2.81	1.68	1.08	0	0	0	0	0
	Diğer	20	9.23	6.87	2.74	1.17	0.67	0	0	0	0	0
LOKASYO N								0.49	0.00	0.02		
	Düşük	24	7.51	3.58	1.92	1.14	0.70	9	3	5	0.031	0.053
								(*)	(**)	(***)	(***)	(***)
								$\eta^2=0.0$	$\eta^2=0.0$	$\eta^2=0.0$	$\eta^2=0.05$	$\eta^2=0.04$
YAS	Orta	37	7.44	5.41	2.40	1.24	0.61					
	Yüksek	50	8.89	7.16	3.70	1.91	1.08					
	Düşük	59	8.24	5.79	3.09	1.58	0.91	0.40	0.17	0.49		
	Orta	46	8.21	6.19	2.77	1.53	0.78	0	0	0	0.510	0.740
	Yüksek	6	6.01	2.94	1.78	0.87	0.59	$\eta^2=0.0$	$\eta^2=0.0$	$\eta^2=0.0$	$\eta^2=0.00$	$\eta^2=0.00$

Not. (*),(**) ve (***) sırasıyla .01, .05 ve .10 anlamlılık seviyelerini göstermektedir.

Kruskal-Wallis testlerinde etki büyüklüğü için ($\eta^2_h = (H - k + 1) / (n - k)$) formülü kullanılmıştır (Tomczak & Tomczak, 2014, s.24). Etki büyüklükleri, η^2 değerine göre küçük ($\eta^2 < 0.06$), orta ($0.06 \leq \eta^2 < 0.14$) ve büyük ($\eta^2 \geq 0.14$) olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 6'ya göre, "diğer" şeklinde sınıflandırılan firmalar hariç, imalat sektörü %8.27 ile en yüksek ilk gün artık getiriyi sağlamış ve bu üstünlük 30 gün boyunca devam etmiştir. Ancak 60 günlük dönemde, teknoloji sektörü artık getiriler açısından (%1.08) öne çıkmıştır. Buna karşılık, elektrik, gaz ve su sektörleri tüm analiz dönemlerinde en düşük getiriyi sağlamış ve imalat ile teknoloji sektörlerine kıyasla ortalama %30 daha düşük performans göstermiştir. Söz konusu sonuçlar, literatürde yüksek büyüme potansiyeli taşıyan sektörlerin daha yüksek halka arz getirileri sağladığı, düzenlemelere tabi sektörlerin ise nispeten düşük getiriler sunduğuna ilişkin literatür bulgularıyla uyumludur. Bununla birlikte, SEKTÖR değişkenine ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları, (p değerleri 0.27 ile 0.71 arasında) firma paylarının kısa dönem artık getirileri açısından anlamlı bir fark olmadığını ve medyan getirilerin tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Firmaların faaliyet gösterdikleri bölgelerin gelişmişlik durumunu yansıtan LOKASYON değişkeni bazında analiz edilen getirilerde ise yüksek gelişmişlik düzeyine sahip bölgelerde faaliyet gösteren firmalar, düşük gelişmişlik

düzeyine sahip firmalara göre %67, orta gelişmişlik düzeyindeki firmalara göre %47 daha fazla artık getiri sağlamıştır. Bu durum, görece az gelişmiş bölgelerde faaliyet gösteren firmaların daha fazla düşük fiyatlamaya konu olabileceğini öngören literatür bulgularıyla örtüşmemektedir. Ancak, Kruskal-Wallis H testi sonuçları, ilk gün hariç tüm dönemlerde LOKASYON değişkeni için düzeltilmiş getiriler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu ortaya koymuştur. Firma yaşı açısından, genç firmaların ilk gün %8.24 oranında artık getiri sağladığı ve analize konu tüm dönemler için orta ve yüksek yaş gruplarındaki firmalara göre daha iyi performans gösterdiği belirlenmiştir. Yaşlı firmalar, stabil ancak yine de sınırlı getiriler sunmuştur. Söz konusu bulgular genç firmaların bilgi asimetrisi kaynaklı olarak daha fazla düşük fiyatlandığını belirten literatür bulgularını desteklemektedir. Ancak YAS değişkeni için Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, tüm dönemlerde değişkenle getiriler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0.05$).

Tablo 7. Firma Performans Durumuna İlişkin Getiri Analizi ve İstatistik Sonuçları

Değişken	Grup	Firma Adet	İlk Gün %	İlk 5 Gün %	İlk 15 Gün %	İlk 30 Gün %	İlk 60 Gün %	İlk Gün	5 Gün	15 Gün	30 Gün	60 Gün
AKTİF	Düşük	30	9.22	6.57	3.24	1.82	0.94					
	Orta	56	7.85	5.57	2.69	1.41	0.81	0.444	0.907	0.717	0.585	0.845
	Yüksek	25	7.34	5.40	2.90	1.43	0.80	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$
ROA	Düşük	33	7.44	5.75	2.36	1.12	0.56					
	Orta	54	8.16	5.50	2.88	1.51	0.87	0.632	0.527	0.548	0.281	0.128
	Yüksek	24	8.91	6.56	3.62	2.11	1.17	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.02$
ROE	Düşük	15	7.53	5.65	2.85	1.23	0.69					
	Orta	60	8.20	5.72	2.71	1.57	0.87	0.462	0.930	0.669	0.428	0.378
	Yüksek	36	9.13	6.52	3.66	2.05	1.11	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.00$
MDV	Düşük	55	7.80	4.67	2.08	1.09	0.64	0.818	0.010	0.006	0.010	0.018
	Yüksek	56	8.76	7.02	3.88	2.21	1.28	$r=.02$	$r=.24$	$r=.26$	$r=.24$	$r=.22$
NETS AT	Düşük	92	7.72	4.80	1.98	0.99	0.51	0.483	0.006	0.003	0.001	0.000
	Yüksek	19	8.49	6.79	3.78	2.05	1.17	$r=.07$	$r=.26$	$r=.28$	$r=.32$	$r=.34$

Not. (*), (**) ve (***) sırasıyla .01, .05 ve .10 anlamlılık seviyelerini göstermektedir.

Mann-Whitney U testlerinde etki büyüklüğü için ($r = Z / \sqrt{N}$) formülü kullanılmıştır (Tomczak & Tomczak, 2014, s.23). Etki büyüklüğü düzeyleri küçük ($.10 \leq r < .30$), orta ($.30 \leq r < .50$) ve büyük ($r \geq .50$) olarak değerlendirilmiştir.

Kruskal-Wallis testlerinde etki büyüklüğü için ($\eta^2_h = (H - k + 1) / (n - k)$) formülü kullanılmıştır (Tomczak & Tomczak, 2014, s.24). Etki büyüklükleri, η^2 değerine göre küçük ($\eta^2 < .06$), orta ($.06 \leq \eta^2 < .14$) ve büyük ($\eta^2 \geq .14$) olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 7'ye göre küçük aktif büyüklüğüne sahip firmaların ilk gün artık getirileri %9,22 olarak hesaplanmış ve bu oran, tüm analiz dönemlerinde orta ve yüksek aktif büyüklüğe sahip firmalardan %21 daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, küçük firmaların bilgi asimetrisi nedeniyle daha riskli algılandığı ve bu nedenle düşük fiyatlandırmaya daha yatkın olduğu yönündeki literatür çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca, düşük aktif büyüklüğüne sahip firmalar için ortalama %24, orta büyüklükteki firmalar için %22 ve yüksek büyüklükteki firmalara da %21 oranında iskonto uyguladığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, küçük firmaların halka arzları sırasında daha yüksek iskonto oranı uyguladığına dair literatürdeki çalışma bulgularıyla tutarlıdır. Bunun yanı sıra yüksek ROA'ya sahip firmaların ilk gün ortalama artık getirisi %8.91 olup, düşük ROA grubuna göre %57, orta ROA grubuna göre ise %25 daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde, yüksek ROE'ye sahip firmalar %9.13 ilk gün artık getirisi sağlayarak, düşük ve orta ROE gruplarını %39 oranında geride bırakmıştır. Ancak, bu bulgular, yüksek ROA ve ROE oranlarına sahip firmaların daha düşük kısa vadeli getiriler sağlaması gerektiği yönündeki literatürdeki çalışma sonuçlarıyla uyumsuzdur. AKTİF, ROA ve ROE değişkenleri için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları analize konu dönemler açısından getiriler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

Maddi duran varlık yatırımı "yüksek" olan firmaların, "düşük" yatırımlı firmalara kıyasla ilk gün ve tüm analiz dönemlerinde artık getiriler açısından %50 daha yüksek performans gösterdiği belirlenmiştir. Bu durum, büyüme potansiyeli ve genişleme stratejilerinin yatırımcı algısını olumlu etkilediğini destekleyen literatür

bulgularını destekler mahiyettedir. Benzer şekilde, yüksek net satış büyümesine sahip firmalar, düşük satış büyümesine sahip firmalardan %62 oranında daha fazla artık getiri sağlamıştır. Bu bulgu, firmalardaki büyüme potansiyelinin yatırımcı kararlarında önemli bir etken olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca bu sonuçlar satış büyümesinin halka arz performansı üzerindeki etkisini vurgulayan literatür çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. MDV değişkeni için yapılan Kruskal-Wallis H testi ve NETSAT değişkeni için yapılan Mann-Whitney U testi, ilk gün hariç tüm analiz dönemlerinde artık getirilerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, ilk gün artık getirileri açısından her iki değişken için de anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

4.4. Halka Arza İlişkin Özellikler ve İzahnamede Açıklanan Bilgiler ile Getiri Analizi

Artık getiri performansı, halka arz özgül değişkenler kapsamında incelenerek istatistiksel sonuçları da içerecek şekilde Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8. Halka Arza Özgü Değişkenlere İlişkin Getiri Analizi ve İstatistik Sonuçları

Değişken	Grup	Firma Adet	İlk Gün %	İlk 5 Gün %	İlk 15 Gün %	İlk 30 Gün %	İlk 60 Gün %	İlk Gün	5 Gün	15 Gün	30 Gün	60 Gün
ARZYONT	Ortak	9	6.86	4.36	1.44	0.78	0.23					
	Serm. Artışı	24	9.01	5.78	3.49	1.83	0.95	0.902 $\eta^2=.00$	0.880 $\eta^2=.00$	0.312 $\eta^2=.00$	0.358 $\eta^2=.00$	0.115 $\eta^2=.02$
	Hibrit	78	7.97	5.98	2.87	1.52	0.88					
ARZORAN	Düşük	64	7.91	5.71	2.98	1.63	0.93					
	Orta	35	8.48	5.64	2.72	1.41	0.72	0.823 $\eta^2=.00$	0.961 $\eta^2=.00$	0.968 $\eta^2=.00$	0.911 $\eta^2=.00$	0.791 $\eta^2=.00$
	Yüksek	12	8.10	6.75	2.87	1.27	0.75					
SATYONT	Sabit F.	65	8.39	6.01	2.91	1.51	0.85	0.015* (*)	0.002 (*)	0.008 (*)	0.011 (**)	0.184
	Fiyat Aralığı	7	2.27	-0.61	-0.09	-0.13	0.34	$\eta^2=.06$	$\eta^2=.09$	$\eta^2=.07$	$\eta^2=.06$	$\eta^2=.01$
	Borsa	39	8.69	6.60	3.38	1.84	0.93					
ISKONTO	Düşük	15	6.78	5.56	1.80	0.80	0.45	0.888	0.141	0.062 (***)	0.048 (**)	0.133
	Orta	80	8.28	6.26	3.34	1.77	0.97					
	Yüksek	16	8.52	3.77	1.65	1.00	0.56	$\eta^2=.00$	$\eta^2=.02$	$\eta^2=.03$	$\eta^2=.04$	$\eta^2=.02$
INAPAY	50 Üzeri	23	8.27	7.16	4.28	2.61	1.47	0.2	0.142	0.042 (**)	0.001 (*)	0.001 (*)
	50 Altı	88	8.06	5.45	2.52	1.24	0.68	$r=.12$	$r=.14$	$r=.19$	$r=.31$	$r=.32$
FID	Var	45	7.66	5.44	2.61	1.30	0.74	0.105	0.316	0.381	0.132	0.197
	Yok	66	8.76	6.34	3.29	1.86	0.99	$r=0.15$	$r=0.10$	$r=0.08$	$r=0.14$	$r=0.12$
MALİYET	Düşük	28	6.87	4.86	2.54	1.44	0.70					
	Orta	51	8.39	5.93	2.63	1.40	0.79	0.173 $\eta^2=0.01$	0.98 $\eta^2=0.0$	0.958 $\eta^2=0.0$	0.958 $\eta^2=0.0$	0.810 $\eta^2=0.0$
	Yüksek	32	8.75	6.43	3.60	1.79	1.05		0 0	0 0	0 0	0 0
HASILAT	Düşük	36	9.83	6.96	3.58	1.92	1.07	0.002 (*)	0.068 (***)	0.032 (**)	0.055 (***)	0.089 (***)
	Orta	50	8.17	5.96	3.02	1.55	0.80					
	Yüksek	25	5.50	3.84	1.61	0.91	0.60	$\eta^2=0.10$	$\eta^2=0.0$ 3	$\eta^2=0.0$ 5	$\eta^2=0.0$ 4	$\eta^2=0.0$ 3
TAHSISAT	Yok	60	8.49	6.04	3.21	1.78	0.96	0.3	0.743	0.11	0.08	0.036
	Var	51	7.60	5.49	2.45	1.19	0.69	$r=0.10$	$r=0.03$	$r=0.15$	$r=0.17$	$r=0.20$
BLOKALIM	Var	23	6.89	5.23	2.49	1.21	0.59	0.219	0.7	0.611	0.403	0.16
	Yok	88	8.74	6.05	3.21	1.83	1.13	$r=0.12$	$r=0.04$	$r=0.05$	$r=0.08$	$r=0.13$
ICSELALIM	Var	83	7.78	5.34	2.80	1.45	0.82	0.439	0.338	0.396	0.472	0.849
	Yok	28	9.43	7.45	3.33	1.98	1.18	$r=0.07$	$r=0.09$	$r=0.08$	$r=0.07$	$r=0.02$
KONSORS	Var	74	7.66	5.30	2.51	1.34	0.76	0.122	0.161	0.054	0.079	0.066

	Yok	37	9.01	6.80	3.63	1.89	1.01			(***)	(***)	(***)
								r=0.15	r=0.13	r=0.18	r=0.17	r=0.17
ITBR_ARC	Düşük	24	9.17	6.15	3.27	2.03	1.11	0.398	1.000	0.319	0.057	0.094
	Yüksek	87	7.82	5.71	2.78	1.39	0.77	r=0.08	r=0.00	r=0.09	r=0.18	r=0.16
ITBR_DN T	Düşük	28	8.72	6.29	3.37	1.80	0.99	0.007	0.072	0.003	0.001	0.002
	Yüksek	83	6.29	4.37	1.45	0.71	0.41	(*)	(***)	(*)	(*)	(*)
								r=0.26	r=0.17	r=0.29	r=0.32	r=0.29

Not. (*), (**) ve (***) sırasıyla .01, .05 ve .10 anlamlılık seviyelerini göstermektedir.

Mann-Whitney U testlerinde etki büyüklüğü için ($r = Z / \sqrt{N}$) formülü kullanılmıştır (Tomczak & Tomczak, 2014, s.23). Etki büyüklüğü düzeyleri küçük ($.10 \leq r < .30$), orta ($.30 \leq r < .50$) ve büyük ($r \geq .50$) olarak değerlendirilmiştir.

Kruskal-Wallis testlerinde etki büyüklüğü için ($\eta^2_h = (H - k + 1) / (n - k)$) formülü kullanılmıştır (Tomczak & Tomczak, 2014, s.24). Etki büyüklükleri, η^2 değerine göre küçük ($\eta^2 < .06$), orta ($.06 \leq \eta^2 < .14$) ve büyük ($\eta^2 \geq .14$) olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8’de görüleceği üzere, arz yöntemlerinden sermaye artışı yoluyla halka arz, ortak satışı yöntemine kıyasla 15-30 ve 60 günlük dönemlerde iki kat artık getiri sunmaktadır. Bu sonuçlar, arzdan elde edilecek gelirin doğrudan firma tarafından kullanılacağından hareketle yatırımcılara olumlu bir sinyal vereceği ve daha yüksek getiri elde edileceğine yönelik literatür çalışma sonuçlarını teyit etmektedir. Ayrıca, satış yöntemlerinden borsada satış ve sabit fiyatla satış yöntemleri, fiyat aralığı ile talep toplama yöntemine kıyasla daha yüksek getiri sunmaktadır. Fiyat aralığıyla satış yöntemi, özellikle ilk gün getirilerinin düşük olması ve sonraki negatif getirilerle dikkat çekerken, bu durum fiyatlandırmanın talebi yeterince doğru yansıtmadığını göstermektedir. Bulgular, özellikle sabit fiyat ile talep toplama yöntemini izleyen firmaların daha belirgin düşük fiyatlama ile karşılaşacağına ilişkin literatür bulgularıyla benzerlik arz etmektedir. Halka açıklık oranı açısından, yüksek halka açıklık oranına sahip firmalar ilk gün ve 5 günlük dönemde daha yüksek getiri sağlarken, düşük halka açıklık oranına sahip firmalar 15, 30 ve 60 günlük dönemlerde daha güçlü performans sergilemektedir. Bu sonuçlar yüksek halka açıklık oranlarının ilk gün getirileri sınırlayacağı yönündeki bulgularla örtüşmemekle birlikte sonraki dönemlerde düşük halka açıklık oranlarının yüksek getirilere yol açabileceğini belirten bulgularla örtüşmektedir. Bununla birlikte, Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, ARZORAN ve ARZYONT değişkenleri dışında yalnızca SATYONT değişkeni, analiz edilen dönemler itibarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Fiyatlamaya etki eden değişkenler arasında iskonto oranı, İNA ağırlığı, maliyet oranı ve fiyat desteği öne çıkmaktadır. Yüksek iskonto oranıyla fiyatlanan halka arzlar, ilk gün getirileri açısından %25, genel ortalamada ise %7 daha yüksek performans göstermiştir. Bu bulgular, yüksek iskonto oranının artık getirileri artırdığı yönündeki literatürle örtüşmektedir. Benzer şekilde, fiyat değerlemesinde İNA ağırlığının %50’nin üzerinde olması, yatırımcı güvenini artırarak tüm dönemlerde ortalama %66 daha yüksek getiriyle sonuçlanmıştır. Ayrıca, yüksek maliyetli halka arzlar da ilk gün artık getirileri açısından %27 daha yüksek getiri sunmuş ve bu eğilim analiz edilen diğer dönemlerde de korunmuştur. Yüksek maliyetlerin kısa vadede olumlu getiri yaratması, literatürdeki bulgularla benzeşmektedir. Öte yandan, fiyat desteği sağlanan halka arzlarda, ilk gün ve kısa vadeli getiriler daha düşük gerçekleşmiştir. Ancak fiyat desteğinin fiyat istikrarını artırdığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular, literatürde öne sürülen fiyat desteğinin volatilitiyi azaltıcı ve fiyat istikrarını artırıcı etkisini doğrulamaktadır. FID ve MALİYET değişkeni için yapılan istatistiksel test sonuçlarına göre getirilerde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. ISKONTO değişkeni için yapılan test sonuçları ise 15 ve 30 günlük dönemler itibarıyla istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Benzer şekilde, fiyatlamadaki INAPAY değişkeni testi sonuçlarına göre ilk gün ve 5 günlük dönemler haricinde tüm dönemlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Hasılat büyüklüğü, yurtdışına tahsisat durumu, blok ve/veya içsel bilgiye dayalı alımların olup olmaması da kısa vadeli halka arz performansını etkileyen diğer halka arza özgü faktörler arasındadır. Düşük hasılatlı firmaların ilk gün getirileri, yüksek hasılat grubuna kıyasla tüm analiz dönemlerinde ortalama %95 daha yüksektir. Bu bulgu, düşük hasılatlı firmaların spekülasyon olabileceği ve yüksek belirsizlik nedeniyle düşük fiyatlamasının daha belirgin olacağını belirten literatür çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde, yurtdışına tahsisat yapılmayan arzlarda tüm analiz dönemleri için ortalama %28 daha fazla getiri elde edilmiştir. Bu sonuç, uluslararası yatırımcıların katılımıyla fiyatlamasının daha doğru yapılabileceğine ve bilgi asimetrisinin azalacağına işaret eden literatür çalışmalarıyla uyumludur. Öte yandan, blok alımların olduğu arzlarda, ilk gün ve kısa vadeli getiriler %28 daha düşük gerçekleşmiştir. İçsel bilgiye dayalı alımların olduğu arzlarda da kısa vadeli artık getiriler %18 daha düşüktür. Kurumsal ve içsel bilgi sahibi kişilerce yapılan

alımların fiyatlamaya doğruluğunu arttırdığına ilişkin bulgular, literatür çalışma sonuçlarıyla tutarlıdır. HASILAT değişkeni için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları, analiz edilen tüm dönemlerde getiriler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Öte yandan, TAHSISAT değişkeni için gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonuçları da 30 ve 60 günlük dönemlerde getiriler açısından anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, BLOKALIM ve ICSELALIM değişkenlerinin Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, getiriler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Halka arza birden fazla aracı kurumun olması ve bu kurumlarla denetim firmalarının itibarı kısa vadeli fiyat performansını etkileyen faktörlerdendir. Konsorsiyumla gerçekleşen halka arzların kısa dönem getirileri konsorsiyum olmayan arzlara göre analiz edilen tüm dönemlerde ortalama %24 oranında daha düşük bulunmuştur. Bulgular, konsorsiyumun düşük fiyatlamaya oranını azalttığını göstermektedir. Ayrıca, düşük itibarlı aracı kurumların yönettiği halka arzlarında ilk gün ve kısa vadeli getiriler, yüksek itibarlı kurumlara kıyasla ortalama %26 daha yüksek gözlemlenmiştir. Bu durum, düşük itibarlı aracı kurumların fiyatlamaya hatası yapmaya daha yatkın olmalarıyla açıklanabilir. Benzer şekilde, düşük itibarlı denetim firmalarının denetlediği firmalarda getiriler ortalama %102'dir. Bu sonuçlar, yüksek itibarlı kurumların daha düşük kısa vadeli getiri sağladığını belirten literatürü desteklemektedir. Mann-Whitney U testi sonuçları, analiz edilen dönemlerden en az birinde getiriler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Özellikle denetim itibarı değişkeni, 5 günlük dönem haricinde analiz edilen tüm dönemlerde %1 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.

4.5. Piyasa Koşulları Çerçevesinde Getiri Analizi

Artık getiri performansı, piyasaya özgü değişkenler kapsamında incelenerek istatistiksel sonuçları da içerecek şekilde Tablo 9'da yer verilmiştir.

Tablo 9. Piyasaya Özgü Değişkenlere İlişkin Getiri Analizi ve İstatistik Sonuçları

Değişken	Grup	Firma Adet	İlk Gün %	İlk 5 Gün %	İlk 15 Gün %	İlk 30 Gün %	İlk 60 Gün %	İlk Gün	5 Gün	15 Gün	30 Gün	60 Gün
FAIZ	Düşük	58	6.91	3.89	1.73	0.93	0.46	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Orta	29	9.65	7.16	3.32	1.67	1.09	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
	Yüksek	24	9.14	8.78	5.17	2.78	1.47	($\eta^2=0.03$)	($\eta^2=0.19$)	($\eta^2=0.18$)	($\eta^2=0.18$)	($\eta^2=0.18$)
BISTGET	Düşük	64	7.97	4.62	1.82	0.92	0.48	0.594	0.414	0.137	0.113	0.135
	Orta	35	8.29	6.10	3.03	1.73	0.94	($\eta^2=0.00$)	($\eta^2=0.00$)	($\eta^2=0.02$)	($\eta^2=0.02$)	($\eta^2=0.02$)
	Yüksek	12	7.97	6.44	3.65	1.78	1.03					

Not. (*), (**) ve (***) sırasıyla .01, .05 ve .10 anlamlılık seviyelerini göstermektedir.

Kruskal-Wallis testlerinde etki büyüklüğü için ($\eta^2_h = (H - k + 1) / (n - k)$) formülü kullanılmıştır (Tomczak & Tomczak, 2014, s.24). Etki büyüklükleri, η^2 değerine göre küçük ($\eta^2 < .06$), orta ($.06 \leq \eta^2 < .14$) ve büyük ($\eta^2 \geq .14$) olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 9'a göre, arz öncesi 30 günlük süreçte geçerli olan orta ve yüksek banka mevduat faiz oranlarının geçerli olduğu dönemlerdeki arz getirileri beklentilerin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu durum, yüksek faiz ortamında risksiz yatırımların cazip hale geleceği beklentisiyle çelişmektedir. Ancak söz konusu değişken için yapılan Kruskal-Wallis testi, getiriler arasında %1 düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Öte yandan, yüksek BIST 100 getirilerinin olduğu dönemlerdeki halka arzlar daha yüksek getiri sağlamış, ancak bu değişken için getiriler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmanın ilk bölümünde, ilk kez halka arz edilen firmaların kısa dönem getirileri üzerinden düşük fiyatlamaya olgusunun incelenmesi amacıyla 2021-2023 döneminde BİST'te halka arz edilen 111 firmanın ham ve artık getirileri analiz edilmiştir. Temel alınan verilerden pay fiyatları ve mali tablo verileri dışında ilgili kaynakların manuel işlenmesinden kaynaklanabilecek olası hata riskleri dikkate alınmıştır. Ayrıca çalışmada banka, sigorta ve holdingler, farklı finansal yapıları nedeniyle kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışma döneminin 2021-2023 olarak belirlenmesi, bu dönemdeki arzların son on yılda TL bazındaki halka arz hacminin yaklaşık yüzde 93'ünü temsil etmesi nedeniyle tercih edilmiştir. Kısa dönem ham ve artık getirilerin sıfırdan farklı olup olmadığı Tek Örneklem Wilcoxon İşaretli Sıra Testi ile test edilmiştir. Bulgular, BIST'te ilk kez halka arz edilen firmalar için kısa vadede anlamlı düzeyde artık getiri sağlandığını ve piyasanın yarı güçlü formda etkin

olmadığını göstermektedir. Sonuçlar, literatürde ilk halka arzlarla ilişkin sıkça vurgulanan anomali olgusunu (Özyeşil ve Tembelo, 2022:681) desteklemektedir. Ayrıca analiz bulguları, kısa vadede artık getiri oluşabileceğini ortaya koyan erken dönem çalışmalar (Ibbotson ve Jaffe, 1975:1041; Logue, 1973:91) ile anomali olgusunu kuramsal olarak açıklayan sonraki çalışmaların (Beatty ve Ritter, 1986:213,229; Rock, 1986; Ragupathy, 2011:44) sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kısa vadeli artık getiri performansına etki eden faktörler 3 ana grup (firma, halka arz ve piyasa) çerçevesinde 24 adet değişken aracılığıyla analiz edilmiştir. Bilgi asimetrisi kapsamındaki hipotezler dikkate alınarak oluşturulan kapsamlı değişken seti sayesinde ilk halka arzların düşük fiyatlamaya ve kısa vadeli fiyat performansı farklı piyasa dönemlerinde istatistiksel olarak test edilmiştir. Ayrıca değişkenlerin getiri sınıflandırmasında makine öğrenmesi algoritmalarından k-ortalamlar gibi yenilikçi yöntemler kullanılmıştır. Bu şekilde gerçekleştirilen analiz sonuçlarının literatüre sunduğu katkılar aşağıda ana hatlarıyla özetlenmiştir.

Çalışmanın firma özelliklerine ilişkin bulguları, küçük ölçekli, genç ve yüksek iskonto oranı uygulayan arzların ilk gün daha yüksek getiriler sağladığını göstermektedir. Bu durum yatırımcıların belirsizlik karşısında risk primi talep ettiğini öne süren Carter ve Manaster (1990:1057), Barry vd., (1991:124), Switzer vd., (2022:8) ve Aktaş vd., (2003:4) bulgularıyla uyumludur. Sektörel açıdan, imalat ve teknoloji firmaları tarafından elde edilen yüksek getiriler, yatırımcıların büyüme potansiyeline yönelik pozitif algısını yansıtmaktadır. Bununla birlikte, düzenlemeye tabi sektörlerdeki düşük getiriler, mevzuatsal sınırlamaların varlığında yatırımcıların arza temkinli yaklaştığına işaret etmektedir. Arz edilen firmanın coğrafi konumunu temsil eden lokasyon değişkenine ilişkin bulgular ise bilgi asimetrisi ile coğrafi konum arasında negatif ilişki olduğunu belirten Berns vd., (2020:3) ve Yan ve Wang (2021:18)'den farklı sonuç vermiştir. Ancak lokasyon değişkenine dair bulgular Nielsson ve Wójcik (2016:92) sonuçları ile örtüşmektedir ve görece az gelişmiş bölgelerdeki bilgi avantajının dengeli fiyatlamayı desteklediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, yüksek kârlı firmaların yüksek getiri sağladığına ilişkin tespitler Hermin ve Murhadi (2015:234) ve Grammenos ve Papapostolou (2012:286) bulgularıyla örtüşmemektedir. Sonuçlar, kârlılıkla birlikte büyüme potansiyelinin de öne çıktığını göstermektedir ve Bastı vd., (2015:25) ile Loughran ve McDonald (2013:307) bulgularını desteklemektedir. Bu durum, kârlılık düzeyi yanında geleceğe dönük büyüme beklentilerinin de fiyatlamada rol oynadığına işaret etmektedir.

Çalışmanın halka arz özelliklerine dair bulguları da Rosenboom (2012; 1663), Deloof vd., (2009:131) ve Wang ve Yao (2020:509) tarafından işaret edildiği gibi, iskonto oranının, değerlendirme yöntemi ve maliyetlerin fiyatlamaya doğruluğu üzerindeki etkileri teyit etmektedir. Ayrıca sermaye artırımı yöntemiyle yapılan arzların yüksek getiriler sağlaması (Klein ve Li, 2009:1202; Yahya vd., 2018:826) ve sabit fiyatlı satışların düşük fiyatlamaya etkisi doğrulanmıştır (Chowdhry ve Sherman, 1996:374; Ritter, 1998:19). Sonuçlar, yatırımcıların belirsizlik ve bilgi asimetrisi ortamında daha yüksek getiri talep ettiklerine işaret etmektedir. Düşük hasılatın ve yurtdışı tahsisatın olmadığı arz getirileri de bu durumu doğrulamaktadır. Ayrıca, fiyat desteğinin, blok alımların ve içsel bilgi sahiplerinin olduğu arzlarda düşük fiyatlamaya azalması da teyit edilmiştir (Su, 2004:49; Boehmer vd., 1993:810). Benzer şekilde, konsorsiyum aracılığıyla yapılan arzlarda getirilerin düşük olması (Sahoo ve Sahoo, 2022:347) bulgularıyla uyumlu şekilde bilgi asimetrisinin azaldığı durumlarda risk priminin de azaldığını göstermektedir.

Çalışmanın piyasa koşullarına ilişkin bulguları ise Lasamanah vd. (2020:168) bulgularının aksine, yüksek faiz dönemlerinde dahi yüksek getirilerin elde edilebileceğine işaret etmektedir. Buna karşın, halka arz öncesi BIST getirilerinin yüksek olduğu dönemlerde pay getirilerinin de arttığı görülmüştür.

Özetle, çalışma bulguları bilgi asimetrisi temelli hipotezler kapsamında ele alınmış önceki çalışma sonuçlarının büyük kısmını doğrulamaktadır. Ayrıca, çalışmanın uygulama sonuçları, yatırımcıların belirsizlik durumlarında daha fazla getiri beklentisi içerisinde olduklarını ve fiyatlamaya ile değerlendirme gibi açık sinyallere karşı duyarlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bilgi eksikliği durumunda yatırımcıların risk iştahının artacağı ve ayrıca piyasa aktörleri açısından bilgi sinyalleri, fiyatlamaya ve güven algısı arasındaki ilişkinin öne çıkacağı söylenebilecektir.

Bunun yanında, elde edilen sonuçlar (r veya η^2) ve p değerleriyle birlikte değerlendirildiğinde, firma özellikleri içinde yer alan lokasyon ($\eta^2 = .04-.09$), maddi duran varlık artışı ($r = .22-.26$) ve net satış artışı ($r = .26-.34$) değişkenlerinin 5-30 günlük dönemlerde küçük-orta düzeyde etki büyüklükleriyle ve %1-%5

aralığındaki istatistiksel anlamlılık düzeyleriyle öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, firma performans göstergelerinin ve coğrafi faktörlerin kısa vadede güçlü etkilere neden olabileceğine işaret etmektedir.

Arz özellikleri arasında yer alan satış yöntemi ($\eta^2 = .06-.09$) ve denetçi itibarı ($r = .17-.32$) değişkenleri ise orta düzeyde etkiye ve %1-%10 aralığında değişen istatistiksel anlamlılığa sahiptir. İndirgenmiş nakit akım ($r = .19-.32$) ve hasılat büyüklüğü ($\eta^2 = .03-.10$) değişkenleri de küçük-orta düzeyde etki büyüklükleriyle 30 ve 60 günlük periyotlarda etki yaratmaktadır. Buna karşılık, yurt dışına tahsisat, konsorsiyum, aracı itibarı ve iskonto değişkenleri küçük etki büyüklükleriyle 15-30 ve 60 günlük dönemlerde (%5-%10) anlamlı hale gelmiştir. Faiz getirisi ($\eta^2 = .18-.19$) ise etki büyüklüğü en büyük seviyede olacak şekilde ve analize konu tüm dönemlerde %1 anlamlılık seviyesiyle piyasa koşullarının en güçlü belirleyicisidir.

Özet olarak, analiz bulguları firma, arz ve piyasaya özgü değişkenlerin getiriler üzerinde farklı zamanlarda etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Firma performansı ve konum gibi firmaların karakteristik unsurları ilk günler itibarıyla daha güçlü etkilere sahipken, değerlendirme ve arz yapısına ilişkin faktörler etkilerini zaman içinde sürdürmektedir. Piyasa koşullarını temsil eden faiz getirisi ise tüm dönemlerde en baskın belirleyici olarak öne çıkmaktadır.

Bunun yanında, söz konusu değişkenlerin etkilerinin farklı piyasa koşullarında yeniden değerlendirilmesinin ya da bu değişkenlerin etki düzeylerinin makine öğrenmesi gibi farklı tekniklerle ortaya konulmasının literatüre katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Kaynaklar

- Akerlof, G.A. (1970). The market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Aktaş, R., Karan, M.B., & Aydoğan, K. (2003). Forecasting short run performance of initial public offerings in the Istanbul Stock Exchange. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 8(1), 1–18.
- Bakke, E., Leite, E.T., & Thorburn, S.K. (2017). Partial adjustment to public information in the pricing of IPOs. *Journal of Financial Intermediation*, 32, 60–75.
- Baron, D.P., & Holmström, B. (1980). The investment banking contract for new issues under asymmetric information: Delegation and the incentive problem. *The Journal of Finance*, 35(5), 1115–1138.
- Barry, C.B., & Jennings, R.H. (1993). The opening price performance of initial public offerings of common stock. *Financial Management*, 22(1), 54–63.
- Barry, B.C., Muscarella, J.C., & Vetsuypens, R.M. (1991). Underwriter warrants, underwriter compensation, and the costs of going public. *Journal of Financial Economics*, 29, 113–135.
- Bastı, E., Kuzey, C., & Delen, D. (2015). Analyzing initial public offerings' short-term performance using decision trees and SVMs. *Decision Support Systems*, 73, 15–27.
- Beatty, R.P. (1989). Auditor reputation and the pricing of initial public offerings. *The Accounting Review*, 64(4), 693–709.
- Beatty, R.P., & Ritter, J.R. (1986). Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. *Journal of Financial Economics*, 15, 213–232.
- Berns, J.P., Zhang, J., & White, R.E. (2020). Geographic distance, firm affiliations, and IPO performance: Evidence from China. *Venture Capital*, 23(1), 1–26.
- Boehmer, B., Boehmer, E., & Fische, R. (2006). Do institutions receive favorable allocations in IPOs with better long-run returns? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41(4), 809–828.
- Carter, R., & Manaster, S. (1990). Initial public offerings and underwriter reputation. *The Journal of Finance*, 45(4), 1045–1067.
- Carter, R., Dark, F., & Singh, A. (1998). Underwriter reputation, initial returns, and the long-run performance of IPO stocks. *The Journal of Finance*, 53(1), 285–311.

- Chowdhry, S., & Sherman, A. (1996). International differences in oversubscription and underpricing of IPOs. *Journal of Corporate Finance*, 2, 359–381.
- Deloof, M., Maeseneire W., & Inghelbrecht, K. (2009). How do investment banks value initial public offerings (IPOs)? *Journal of Business Finance & Accounting*, 36(1-2), 130–160.
- Grammenos, C., & Papapostolou, C.N. (2012). US shipping initial public offerings: Do prospectus and market information matter? *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48, 276–295.
- Guo, H. (2011). IPO first-day return and ex-ante equity premium. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46(3), 871–905.
- Gumanti, T. A., Lestari, A.R., & Manan, S. S. A. (2017). Underpricing and number of risk factors of initial public offerings in Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 18, 178–185.
- Hermin, S., & Murhadi, W. (2015). Factors affecting underpricing in the company that does IPO in BEI period 2004-2014. *Manajemen & Bisnis: Berkala Ilmiah*, 14(2), 228–237.
- Ibbotson R.G., & Jaffe, J.F. (1975). Hot issue markets. *The Journal of Finance*, 30(4), 1027–1042.
- Klein, D., & Li, M. (2009). Factors affecting secondary share offerings in the IPO process. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 49, 1194–1212.
- Kruskal, W.H., & Wallis, W.A. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47, 583–621.
- Lasamanah, L., Disman, D., & Nughara, N. (2020). The effect of DER, EPS, and underwriter reputation on initial return with interest rate. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 187, 163–174.
- Logue, D.E. (1973). On the pricing of unseasoned equity issues: 1965-1969. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 8(1), 91–103.
- Loughran, T., & McDonald, B. (2013). IPO first-day returns, offer price revisions, volatility, and form S-1 language. *Journal of Financial Economics*, 109, 307–326.
- Milligan, W.G., & Cooper, C.M. (1987). Methodology review: Clustering methods. *Applied Psychological Measurement*, 11(4), 329–354.
- Mirkin, B. (2016). Quadratic error and k-means, Henning, C., vd., *Handbook of Cluster Analysis*, CRC Press Taylor&Francis Group, 33–52.
- Nielsson, U., & Wójcik, D. (2016). Proximity and IPO underpricing. *Journal of Corporate Finance*, 38, 92–105.
- Özari, Ç., & Demirkale, Ö. (2020). K-Ortalamalar kümeleme yöntemi ile temel makroekonomik ve finansal göstergeler ile değerlendirilmesi: Kırılgan beşli ülkelerinin örneği. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 22–32.
- Özari, Ç., Eren, Ö., & Alıcı, A. (2019). K-Ortalamalar yönteminin başlangıç merkez seçim sorunsalı üzerine bir çalışma. *BMIJ*, (2019), 7(2), 1117–1135.
- Özyeşil, M., & Tembalo, H. (2022). Underpricing anomaly in initial public offerings: An application on Borsa İstanbul Health Sector. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(4), 680–688.
- Perera, W., & Kulendran, N. (2016). Short-run underpricing and its determinants: Evidence from Australian IPOs. *Corporate Ownership&Control*, 13(3), 502–517.
- Ragupathy, M.B. (2011). Initial public offering: A critical review of literature. *IUP Journal of Behavioral Finance*, 8(1), 41–50.
- Ritter, J. (2003). Differences between european and american IPO markets. *European Financial Management*, 9(4), 421–434.
- Ritter, J. (1998). Initial public offerings. D. Logue & J. Seward (Ed.), *Warren Gorham & Lamont Handbook of Modern Finance*, 2(1), 5–30.
- Rock, K. (1986). Why new issues are underpriced. *Journal of Financial Economics*, 15, 187–212.

- Roosenboom, P. (2012). Valuing and pricing IPOs. *Journal of Banking & Finance*, 36, 1653–1664.
- Sahoo S., & Sahoo, A. (2022). Does syndicate structure create value for initial public offerings? An empirical investigation for the Indian market. *Pacific Accounting Review*, 34(2), 333–357.
- Sermaye Piyasası Kanunu. (2012, 6 Aralık). Resmi Gazete (Sayı: 28513). Erişim tarihi: 21 Kasım 2025, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6362.pdf>
- Su, D. (2004). Leverage, insider ownership, and the underpricing of IPOs in China. *International Financial Markets, Institutions and Money*, 14, 34–57.
- Switzer N.L., Meslmani, E.N., & Zhai, X. (2022). IPO performance and the size effect: Evidence for the US and Canada. *North American Journal of Economics and Finance*, 62, 1–17.
- Şenol, A., & Karacan, H. (2020). K-boyutlu ağaç ve uyarlanabilir yarıçap (KD-AR Stream) tabanlı gerçek zamanlı akan veri kümeleme. *Journal of the Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University*, 35 (1), 337–354.
- Tajuddin, H.A., Abdullah, H.A.N., & Taufil-Mohd, N. (2017). The Influence of Firm Size on IPO Oversubscription: Evidence from Bursa Malaysia. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 7(8), 45–50.
- Tomczak, M., & Tomczak, E. (2014). The need to report effect size estimates revisited: An overview of some recommended measures of effect size. *Trends in Sport Sciences*, 21(1), 19–25.
- Türk Ticaret Kanunu (2011, 14 Şubat). Resmi Gazete (Sayı: 27846). Erişim tarihi: 21 Kasım 2025,; <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6102.pdf>
- Wang,Y., & Yao, J. (2020). Investor sentiment, issuance cost, and IPO underpricing: an empirical analysis of Shanghai Stock Exchange A-shares. *Applied Economics Letters*, 28(6), 508–511.
- Yahya, C., Ruzita, A.R., & Rashid, R.M. (2018). The influence of "offer for sale" by existing shareholders on investors' reaction in the IPO immediate aftermarket. *Business and Economic Horizons*, 14(4), 818–828.
- Yan, C., & Wang, J. (2021). The pricing and performance of IPOs in China's poor counties. *China Journal of Accounting Research*, 14, 1–21.

Otomobil Kullanıcılarının İnovatif Araçlara Yönelik İlgi ve Beklentileri: Elektrikli Arabalar

Automobile Users' Interest and Expectations for Innovative Vehicles: Electric Cars

Gizem Şebnem BEYDOĞAN  ^a

^a Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Kaman Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Kırşehir, Türkiye. gizembeydogan@ahievran.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İnovasyon Elektrikli Arabalar Tüketici Beklentisi Satın Alma Eğilimi	Amaç – Teknolojinin hız kazandığı dünyamızda yenilikçi ve çevreci araçların kullanımı artmaya devam etmektedir. Bu araçlar arasında temiz yakıt ve çevreci anlayışa sahip elektrikli otomobillere olan ilgi olumlu yönde olmakla birlikte bazı yetersizlikleri ve endişeleri de içinde barındırmaktadır. Bu çalışma, sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan farklılık gösteren sürücü adaylarının elektrikli araçlara yönelik ilgi, beklenti ve kaygılarını, düşünce ve eylemlerine yansımaları belirlemeyi amaçlamaktadır. Yöntem – Çalışmada, survey (tarama) yöntemin kullanımı benimsenmiş olup, çalışmanın evrenini katı yakıt kullanan, elektrikli ve hibrit özelliğe sahip araç kullanan sürücüler oluşturmaktadır. Örneklem evrenden otomobil kullanan sürücüler arasından kümeleme örnekleme yoluyla belirlenmiş olan 242 otomobil sürücüsü örnekleme oluşturmaktadır. Araştırma verileri araştırmacının kendisinin geliştirdiği 5'li likert tipinde hazırlanmış 27 maddelik ankete sürücülerin verdikleri yanıtlar oluşturmaktadır. Ölçme aracından elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktararak parametrik testlerden korelasyon, t-testi ve ANOVA testi teknikleri ile analiz edilmiştir. Bulgular – Araştırma sonucunda, elektrikli otomobillerin teknik özelliklerinin yanı sıra yönetimlerin uyguladığı çevreci politikalar, yeşil enerji ve finansman politikaları, altyapı yatırımları ve elektrikli otomobillerin gelecekteki konumuna ilişkin izlediği politikalar ve belirsizlikler tüketicilerin beklenti ve endişelerini artırmaktadır. Araştırmada, tüketicilerin elektrikli otomobil satın alma niyetleri üzerine etkileri istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Tartışma – Analiz sonucu tüketicilerin elektrikli otomobillerden beklentilerinin oldukça yüksek düzeyli olduğu, ancak bu durum diğer ülkelerin politik uygulamalarının yanı sıra yönetimin tüketici güvenini artıracak politikalara yer vermesi daha da olumlu etki yaratacaktır. Doğal olarak bu sürece bağlı olarak tüketicilerin elektrikli otomobil satın alma niyet ve davranışlarında değişimlere yol açtığı gözlenmektedir. Elde edilen bulgular, literatür verileri çerçevesinde tartışılarak, elektrikli otomobillere yönelik beklentilerin karşılanması ve satın alma davranışının olumlu yönde değişmesi için bazı önerilere yer verilmiştir.
Gönderilme Tarihi 4 Mayıs 2025 Revizyon Tarihi 21 Kasım 2025 Kabul Tarihi 1 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Innovation Electric Cars Consumer Expectation Purchase Tendency	Purpose – In our world where technology is accelerating, the use of innovative and environmentally friendly vehicles continues to increase. Among these vehicles, although the interest in electric cars with clean fuel and environmentalist understanding is positive, it also contains some inadequacies and concerns. This study aims to determine the interest, expectations and concerns of prospective drivers who differ in socio-economic and cultural aspects towards electric vehicles and their reflections on their thoughts and actions. Design/methodology/approach – The survey method was adopted in the study, and the population of the study consists of drivers using solid fuel, electric and hybrid vehicles. The sample consists of 242 automobile drivers determined by cluster sampling among the drivers using automobiles from the population. The data in the study consist of the responses of the drivers to the 27-item questionnaire prepared in 5-point Likert type developed by the researcher himself. The data obtained from the measurement tool were transferred to the computer environment and analyzed with correlation, t-test and ANOVA test techniques from parametric tests. Results – As a result of the research, in addition to the technical features of electric cars, the environmental policies implemented by the managements, green energy and financing policies, infrastructure investments and policies and uncertainties regarding the future position of electric cars
Received 4 May 2025 Revised 21 November 2025 Accepted 1 December 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Çalışma için etik kurul onayı Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 12.06.2024 tarih ve 2024/05/29 sayı ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Beydoğan, G.Ş. (2025). Otomobil Kullanıcılarının İnovatif Araçlara Yönelik İlgi ve Beklentileri: Elektrikli Arabalar, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3090-3108.

increase the expectations and concerns of consumers, In the research, the effects on consumers' intention to purchase electric cars were statistically analysed.

Discussion – The analysis shows that consumers have quite high expectations of electric vehicles, but this situation will have an even more positive impact if the managements implements policies that boost consumer confidence, in addition to the policy measures of other countries. Naturally, this process has led to changes in consumers' intentions and behaviors regarding the purchase of electric vehicles. The findings obtained were discussed within the framework of the literature data, and some recommendations were made to meet expectations regarding electric vehicles and change purchasing behavior in a positive direction.

1. Giriş

Son yıllarda teknolojinin gelişmesi, ekonominin genişlemesi ve yaşam standartlarının iyileşmesine yönelik atılan adımlar, ulaşım ve endüstride enerji tüketimini artırmış, kullanılan enerji kaynağı türüne bağlı olarak “sera gazı emisyonları, %55 gibi yüksek bir orana ulaşmıştır” (McCollum vd., 2018: 456). Kaynak kullanımında ortaya çıkan atık maddelerin doğayı ve yaşam biçimini etkileyecek biçimde iklim değişikliğine yol açması, aşırı emisyon yükünün azaltılmasını gerektirmektedir. Yenilikçi araçların (elektrikli otomobiller) çevresel kaygıların üstesinden gelmeye yönelik teknolojik bir arayışın ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Doğadaki “CO₂ emisyonlarına ve uzun vadede petrole bağımlılığa son vermek için umut verici bir çözüm sunan çevre dostu araçlar olarak algılanmaktadır” (Andwari vd., 2017: 414). Araştırmacılar, araştırmalarının büyük bir kısmını temiz yakıtlı teknolojik araçlar üretilmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu durum, ulaşımında plug-in hibrit veya elektrikli, araçlara yönelimi hızlandırmaktadır. Petrol ve gaz yakıtlı araçlarla karşılaştırıldığında, elektrikli araçların sıfır emisyonla, şehirlerdeki hava kalitesini önemli ölçüde artırmasına ve kirliliğin azaltılmasına katkı sağladığı görülmektedir (Li vd., 2021). İlgili problemin çözümüne yönelik ABD, Avrupa ve Çin gibi ülkeler, elektrikli araçların yayılımını teşvik eden politikalar uygulamaktadır.

Uygulamada, sürücünün şerit değiştirmesini önleyen, çarpışmadan önce uyarı, kurallara uygun hız sabitlemesini içeren, riskli durumlarda frenleme yapma, gidilecek mesafeyi belirleme, mesafeye uygun yakıt kontrolü, gibi hususlarda sürücüyü uyararak yardım eden, ama sorumluluğun hala sürücüde olduğu bir süreç yaşanmaktadır. Bu süreç otomasyondaki gelişmeye bağlı olarak kısmen sürücüsüz arabaların piyasaya sürüldüğü, sürüş sırasında insan hatasının en aza indirilerek güvenliğin sağlandığı (Fagnant ve Kockelman, 2015; Talebian ve Mishra, 2018) ve akıllı şehir girişimlerinin başladığı bir noktaya ulaşmıştır. Yakın gelecekte gelişmiş ve daha sürdürülebilir mobilite ekosistemlerin (Lavieri vd., 2017) kurgulanıp uygulandığı bir aşamaya geçilmesi beklenmektedir. Teknolojik araçlarda sürüş güvenliği ve kullanıma bağlı olumlu deneyimler tüketicilerde güveni artırmaktadır.

Pratikte tüketicilerin deneyimsizliği, yenilikçi araçlar (elektrikli otomobiller) hakkında yetersiz ve sınırlı bilgiye sahip olmaları, tüketicilerde bazı endişelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) yaygın kabul görmesi ve yayılması için endişelerin ortadan kaldırılması gerekir. Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) yayılımı, toplumun bütün kesimleri tarafından tercih edilir hale gelmesine bağlıdır. Bu süreci etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve kısıtlarının en aza indirilmesi yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) toplumsal yaşamda tercih edilmesini hızlandırabilir. Yenilikçi araçlarda (elektrikli otomobillerde) yarı otomatiktan tam otomatige geçiş eğilimi devam etmektedir. Bu durum sorunsuz bir şekilde aşlamadığında yenilikçi araçlara uyumu ve güveni zayıflatabilir. Doğal olarak yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) güven (Lee & Moray, 1992; Lee ve See, 2004; Molnar vd., 2018; Parasuraman ve Riley, 1997; Verberne, Ham ve Midden, 2012; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995), araçların benimsenmesinde ve yayılmasında önemli rol oynamaktadır. “Güven insanlar arasındaki ilişkilere aracılık ettiği gib, insan ve yenilikçi araçlar (elektrikli otomobiller) arasındaki ilişkiye de aracılık etmektedir” (Choi & Ji, 2015: 699). Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) kullanımına yönelik bireylerin ilgi ve beklentileri onların bu tür teknolojik araçlara yönelimlerindeki kısıtların ortadan kaldırılmasına katkı sağlayabileceği gibi teknolojik araçların gelişimine ve daha temiz çevre yaratılmasına da katkı sağlayabilir. Yenilikçi araç (elektrikli otomobil) kullanıcılarının ilgisi, araçların teknik özellikleri, yakıt durumu, maliyeti, manuel ve otomatik kullanımı, sessiz sürüş konforu, sürüş güvenliği ve donanımının yanında, teşvik desteği ve bütün bu süreçleri etkileyen politik uygulamalar hakkındaki bilgileridir. İnovatif araçların geleceğine yönelik tüketici öngörülleri elektrikli otomobile yönelik ilgiyi ve ilgi ölçüsünde de beklentiler oluşturduğu görülmektedir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Otomasyon, bilgisayar destekli internet ve yapay zekâ alanlarındaki gelişmeler, yeni teknolojik donanımın sahip araçların kara yollarında yer almasına yol açmaktadır. İnovatif araçlara eklenen yeni işlevler sayesinde, araç ile sürücü arasındaki etkileşim, birçok yönden sürücüyü destekleyen dijital yol arkadaşlığına dönüşmektedir. Tüketicilerin, yenilikçi araçları (elektrikli otomobilleri) benimsemeleri, teknolojiye güven duymaları ile ilgilidir. Tüketiciler tarafından yenilikçi araçlar (elektrikli otomobiller), işlevleri ve faydaları açısından değerlendirilmektedir. Araçlarda yapılan her yenilik, sürücüler tarafından ilgiyle takip edilmekte ve yeni beklentiler oluşmaktadır. Yenilikçi araçlar (elektrikli otomobiller) “düşük gürültü, kısa sürede yüksek hıza ulaşma gibi spesifik özellikleriyle ön plana” çıkmaktadır (Skippon, 2014: 15). “Konfor”, “düşük kullanım maliyeti”, “sessiz sürüş”, “donanım”, “güçlü hızlanma”, “vergi” ve “finansman” a yönelik politikalar avantaj sağlarken (Li vd., 2020; Mandys, 2021), “yüksek satın alma”, “düşük kilometre performansı”, “yakıt ikmal süresinin uzunluğu”, “şarj istasyonu yetersizliği” ve “yüksek bakım maliyeti” (Kumar ve Alok, 2020) önemli dezavantajlar olarak görülmektedir. Araştırmalar, eğitim düzeyi yüksek tüketicilerin, çevreye daha duyarlı olduğunu ve bunun doğal bir sonucu olarak yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın almaya daha istekli olduklarını göstermiştir (Hidru vd., 2011, Jansson vd., 2017, Mukherjee ve Ryan, 2020; Sanitthangkul vd., 2012; Olson, 2013). Ancak eğitim düzeyi ne olursa olsun, tüketiciler ilk elden denemedikleri ürünleri satın alırken ürüne karşı bir güvensizlik duymaktadır. Ürünleri ilk elden deneyimlediklerinde satın alma niyetleri ve eğilimleri artmaktadır. Herberz ve diğerleri (2020) yeni teknolojik araçların ilk elden deneyimlenmesinin satın alma davranışını ve sürdürülebilirliği teşvik ettiği sonucuna ulaşmıştır. Aileler, birden fazla araca sahip olduklarında araçları yakıt verimliliği açısından karşılaştırma fırsatı bulmakta, algı ve deneyimlerine bağlı olarak yakıt verimliliği yüksek, yenilikçi araçları (elektrikli otomobilleri) satın almaya yönelmektedir (Nayum ve Klöckner, 2014). Benzer şekilde, Zhang ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, sahip olunan araç sayısının yenilikçi araç satın alma isteğini artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada ise yüksek gelir düzeyine sahip ailelerin yenilikçi araç (elektrikli otomobil) edinme olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Plötz vd., 2016, Plötz vd., 2017, Junquera vd., 2016 ve Erdem vd., 2010). Ailelerin yaşadığı bölgenin yenilikçi araç satın alma tercihleri üzerinde etkisi vardır. Şehir merkezinden uzak bölgelerde yaşayan tüketicilerin yenilikçi araç satın alma olasılığı daha yüksektir (Plötz vd. 2014). Bu durum tüketicilerin yaşadıkları bölgeye göre ihtiyaç duydukları araçların kalitesi ile satın alma davranışları arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yenilikçi araç (elektrikli otomobi) kullanma deneyimi olan tüketicilerin, deneyimi olmayan tüketicilere kıyasla yenilikçi araçları daha yüksek fiyattan satın almayı kabul etmede daha isteklilik gösterdikleri görülmüştür (Larson vd., 2014; Peters ve Dütschke, 2014). Hahnel ve diğerleri (2014) tüketicilerin daha önce yenilikçi araç (elektrikli otomobil) kullanma deneyimine sahip olmalarının yenilikçi araç kullanma istekliliklerini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Tüketicilerin toplumda iyi bir izlenim bırakmak, doğal çevreyi önemsediklerini göstermek ve yakın çevrelerini bu konuda sosyal sorumluluk sahibi olduklarına ikna etmek için yenilikçi araç kullanmaya isteklilik gösterdikleri belirtilmektedir (Johansson-Stenman ve Martinsson, 2006). Rahmani ve Loureiro (2019) da tüketicilerin itibarlarını artırmak veya korumak için yenilikçi araç satın aldıklarını ileri sürmektedir. Ozaki (2011) bazı tüketicilerin “yeşil dostu yenilikçi araç kullanımının kimliklerine, imajlarına, değerlerine ve normlarına katkıda bulunmasını beklediklerini” belirtmektedir (s.11). Hahnel ve diğerleri (2014) “tüketicilerin kullandıkları ürünleri kendi öz imajlarını tanımlamak ve ifade etmek için kullandıkları ve bunu ürünün değer verilen nitelikleriyle eşleştirdikleri şeklinde yorumlamaktadır” (s. 318). Yenilikçi araçlar (elektrikli otomobiller) mevcut işlevlerine ek olarak bir sosyal statü aracı olarak da kullanılmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Literatürde Konuya İlişkin Yapılan Araştırmalar

Alan yazın incelendiğinde yenilikçi araçlarla (elektrikli otomobiller) ilgili yapılan araştırmalar genel olarak temalarına göre, çevreci, doğayı koruma ve temiz yakıtlı araç kullanmaya odaklıdır. Katı yakıtlı araçlarla göre yenilikçi araçların teknik özellikleri ve üstünlükleri, yenilikçi araçlara yönelik tüketicilerin algısı, tutumu, satın alma niyetini etkileyen faktörlerdir. Yenilikçi araçların yaygınlaşmasına yönelik politik önlemler ve uygulamalar ve yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) geleceğine yönelik temalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Tablo 1. Literatürde Konuya İlişkin Yapılan Araştırmalar

Yazar/yazarları	Yayın Yılı	Konusu	Teması
Lane ve Potter,	2007	Temiz yakıtlı araçların benimsenmesinde: Tüketici tutum-eylemleri	Çevreci
Ozaki,	2011	Yeniliğin sürdürülebilirliğini benimsenmesinde yeşil elektrik	Çevreci
Hardman vd.,	2018	Tüketicilerin elektrikli araç şarj altyapısı tercihleri ve etkileşimleri üzerine bir inceleme	Çevreci
Herberz vd.,	2020	Yeşil hareketlilik için tüketici güdülerinin önemi: Çok modlu bir bakış açısı	Çevreci
Choi ve Ji,	2015	Otonom araçların benimsenmesinde güvenin önemi	Teknik özellik
Erdem vd.,	2010	Yakıt tasarruflu araçlarda ödeme istekliliğini etkileyen faktörler	Teknik özellik
Egbue ve Long,	2012	Elektrikli araçların benimsenmesinin önündeki engeller: Tüketici tutumları ve algıları üzerine bir analiz	Tutum ve algı
Hoen ve Koetse,	2014	Hollanda'da özel araç sahiplerinin alternatif yakıtlı araç tercihleri üzerine bir araştırma	Tutum ve algı
Hardman vd.,	2018	Tüketicilerin elektrikli araç şarj altyapısı tercihleri ve etkileşimleri üzerine bir inceleme	Tutum ve algı
Tu ve Yang,	2019	Tüketicilerin elektrikli araç satın alımını etkileyen temel faktörler	Satın alma niyeti
Huang ve Ge,	2019	Pekin'de elektrikli araç geliştirme: Tüketici satın alma niyetinin analizi, teşvik politikaları	Satın alma niyeti
Hidrue vd.,	2011	Elektrikli araçlar ve nitelikleri için ödeme istekliliği	Satın alma niyeti
Wang vd.,	2017	Politika tedbirlerin tüketicilerin elektrikli araçları benimseme niyeti üzerine etkisi	Yönetim politikası
Plötz vd.,	2016	Elektrikli araç pazarının yaygınlaşmasına yönelik politik teşvikler	Yönetim politikası
Li vd.,	2020	Çin'de elektrikli araç teşvik politikalarına yönelik kamuoyu tercihi	Yönetim politikası
Uslu,	2022	Elektrikli otomobil alma isteğini etkileyen faktörler	Yönetim politikası

Tablo kaynak: (Yazarın kendi)

Araştırmalarda, yenilikçi araçların (elektrikli otomobiller) fiyatlarının ilk satış anında diğer konvansiyonel araçlara göre daha yüksek olması, tüketicilerin satın alma davranışını azaltmakta, pazar payının ve yayılımının azalmasına yol açmaktadır (Ozaki, 2011). Lieven ve diğerleri (2011), “fiyatın hem geleneksel hem de yenilikçi (elektrikli) araçlar için en önemli öncelik olduğunu” belirtmektedir (s.139). Bjerkan ve diğerleri (2016) yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) satın alma maliyetinin düşürülmesinin elektrikli araçlara geçişi teşvik edebileceğini ifade etmektedir. Tüketiciler açısından, yenilikçi araçların (elektrikli otomobiller) yüksek satın alma maliyeti, tüketicilerin elektrikli araç satın alma eğilimini zayıflattığı inancına yol açmaktadır. Bu durumda, satın alma maliyetinin düşük bakım maliyeti ve yakıt tüketimi ile dengelenebileceği görüşü ileri sürülmektedir (Egbue ve Long, 2012; Gallagher ve Muehlegger, 2011; Lane ve Potter, 2007).

Yapılan birçok araştırmada, yenilikçi araçları (elektrikli otomobillerin) tanıtımı için şarj altyapılarının geliştirilmesi ve etkili bir şekilde işleyen bir şarj alt yapı sisteminin kurulmasının yenilikçi araçların (elektrikli otomobiller) pazarlanmasıyla doğrudan ilgili olduğu sonucuna varılmıştır (Barkenbus, 2020; Hardman vd., 2018; Sierchula vd., 2014). Martínez-Lao vd. (2016), yenilikçi araçlara yönelik (elektrikli otomobillere) beklentiyi güçlendirmek için kamusal alanlarda şarj istasyonları kurulmasının ve uygulanmasının; şarj potansiyel süresinin kısaltılmasının alternatif yakıtlı araçların desteklenmesini sağlayabileceğini savunmaktadır. Cecere vd. (2018) de yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) yaygınlaşması için araçların batarya kalitesinin iyileştirilmesi ve sürüş menzilin artırılması gerektiğini belirtmektedir. Tüketicileri yenilikçi araç (elektrikli otomobiller) kullanmaya teşvik etmek için çeşitli yönetim teşvikleri (finansal destek, bilgi sağlama, kolaylık) ve uygulamaları üzerinde durmaktadır (Wang vd., 2017). Tüketicilerin bu tür teşviklere ilgi göstermediği, ancak daha düşük tasarrufa sahip genç tüketicilerin bu durumu teşvik edici bulduğu görülmektedir. Çevre dostu teknolojilere yönelik değişimleri bu bağlamda değerlendiren tüketicilerin, teknolojiye güvenmemeleri veya yanlış anlamaları nedeniyle yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) karşı düşük ilgi duydukları görülmektedir (Rezvani vd., 2015). Tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobiller) olan ilgisini ve beklentilerini artırmak için, düşük emisyonlu araçlar hakkında yeterli

bilgi paylaşımı ile algılarının değiştirilip, iyileştirilmesi sağlanabilir. Araştırmacılara göre, tüketicilerin yeniliğe karşı dirençleri, yeniliğe yabancı olmalarından, yeniliği karmaşık bulup güvenmemelerinden ve yeterince bilgilendirilmemiş olmalarından kaynaklanmaktadır (Hidrué vd., 2011; Ozaki, 2011; Egbue ve Long, 2012; Turcksin vd., 2013).

Tüketicilerin alışmış oldukları, yerleşik davranışlarını değiştirmek zor ve zaman alıcıdır. “Ulaşım gibi bir alanda bu değişim daha da yavaştır” (Herberz vd., 2020: 102). Bireylerin statüleri ile çevre dostu davranışları arasındaki ilişki, yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) yaygınlaşmasında önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Bu bağlamda “statü beklentileri, toplum yanlısı çevre dostu eylemler için, motive edici bir güç olarak kullanılabilir” (Griskevicius vd., 2010: 402). Yönetimler tarafından uygulanan politikalar, elektrikli araçların benimsenmesinde ve yaygınlaşmasında belirleyici bir role sahiptir (Zhang vd. 2011). Politikaların doğru yönlendirilmesi yalnızca sosyo-demografik faktörlere değil, aynı zamanda psikolojik faktörlere de bağlıdır (Nayum ve Klöckner, 2014). Araştırmalarda, yenilikçi araçların benimsenmesi ve yaygınlaştırılması bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak, bireylerin psikolojik-sosyal-ekonomik ve fiziksel çevreleri arasındaki ilişkinin incelenmesine odaklanılmıştır. Araştırmalarda elde edilen tematik bulgular yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) gelişimini ve geleceğini tüketicilerin ilgi ve beklentilerinin oluşturacağını ortaya koymaktadır.

2.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Doğanın korunmasına yönelik fikirler, otomotiv sektörünü teknolojik olarak katı yakıt kullanmak yerine karbon miktarı daha düşük yakıt kullanan araçların üretilmesine noktasına odaklanmıştır. Günümüzde ise hibrit araçlar yerine tamamen otomatik, elektrikli pil ile çalışan araçlara yönelimi artırmıştır. İnsanların bu yönelim ve gereksinimleri, uygulamada bazı yerleşik alışkanlıkları ve beklentileri değiştirmiştir. Tüketicilerin yenilikçi araçlarla (elektrikli otomobillere) ilgili beklentilerine yanıt vermek için, yönetimler ve yerel yönetimler yoğun bir çaba içine girmektedir. Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kamusal alanlara yapılan yatırımlar, altyapı düzenlemeleri, özel otobüs şeritleri, şarj sırasında ücretsiz park vb. yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) yaygınlaşması için olumlu adımlar olarak görülmektedir. Yenilikçi araçların (elektrikli otobillerin) yaygınlaşması ve pazar payının belirlenmesinde tüketicilerin ilgi ve beklentilerinin analiz edilmesi durumun gerçekçi bir şekilde ortaya konmasının, bu sürece katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Yeni teknolojilerin sürdürülebilir bir doğal yaşam için, çözüm olarak görüldüğü günümüzde yenilikçi araçlara (elektrikli otomobiller) yönelimin önemli katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, sürdürülebilir bir çevre için tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobiller) olan ilgi, motivasyon ve beklentilerinin incelenmesine odaklanılmıştır. Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin), doğanın korunmasında, tüketicilerin güvenli ve konforlu bir hayata erişiminde, temiz bir toplum ve yaşanabilir bir çevre kültürünün gelişiminde önemli katkıları olabilir. Tüketicilerin bilinçli tercihlerine dayalı talepleri, yönetimlerin politikalarını değiştirmesine ve bunları pratikte uygulanmasını etkileyebilir. Ulaşımın %84’ünün kara yoluyla sağlandığı ülkemizde, ulaşım sektöründeki sera gazı emisyonlarının %14’ü aştığı gözönünde tutulduğunda, elektrikli araçların yaygın kullanımının doğadaki CO₂ atık miktarının azaltılmasına önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Uluslararası rekabetin hız kazandığı, ülkeler arası korumacı politikaların uygulandığı günümüzde, yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) ilgi görmesi ve yayılması aynı zamanda yönetim politikalarına, teşviklere ve uluslararası yürütülecek ilişkilere bağlıdır. Bütün bu süreçlerin etkin yürütülmesi gelecekteki yaşam için önem arz etmektedir. Bu araştırma, yenilikçi araç (elektrikli otomobil) tüketicilerinin yeni araçlara olan ilgi ve beklentilerini ve onları yenilikçi araçları benimseme ve kullanımdan kaçınmalarına yol açan faktörleri ortaya konulmasına odaklanmaktadır. Potansiyel olarak yenilikçi araç (elektrikli otomobil) tüketimine meyilli kesimlerin ilgi düzeyinin artırılması amacıyla bilgi edinme, beceri edinme ve deneyime dayalı uygulamalara ihtiyaç olduğu noktasındaki farkındalığa dikkat çekilmesi hedeflenmektedir.

Bu çalışmada, yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) geliştirilmesine yönelik sürücülerin farkındalık düzeylerinin artırılması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde, tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) yönelik beklentilerini etkileyen değişkenler, kapsamlı bir analize tabi tutulmuş; elde edilen bulgular, sistematik bir şekilde analiz edilip, tartışılmıştır. Yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) ilişkin beklentilerin ortaya çıkarılması için; (1) tüketicilerin sosyo-demografik yapısı, (2) yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) sahip olması gereken teknik özellikler ve (3) yenilikçi araçlar (elektrikli otomobiller) için yönetim destek programları ve altyapı geliştirme faaliyetleri gibi çevresel faktörlere ilişkin görüşlerine

başvurulmuştur. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri şu şekilde yapılandırılmıştır; Tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobil) yönelik ilgi ve beklentileri nelerdir? Ana problemine bağlı olarak alt problemler şu şekilde yapılandırılmıştır:

- Araştırma Sorusu 1: Tüketicilerin yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) teknik özellikleriyle ilgili beklentileri ve farkındalık düzeyleri nelerdir?
- Araştırma Sorusu 2: Tüketicilerin yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma davranışları ile dışsal faktörler arasında ilişki var mıdır?
- Araştırma Sorusu 3: Tüketicilerin yenilikçi araçların (elektrikli otomobil) geleceğine ilişkin endişeleri ile satın alma eğilimleri arasında ilişki var mıdır?
- Araştırma Sorusu 4: Tüketicilerin yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma eğilimleri ile altyapı kısıtlamaları arasında ilişki var mıdır?
- Araştırma Sorusu 5: Tüketicilerin yenilikçi araçlara yönelik satın alma eğilimlerini belirleyen faktörler nelerdir?

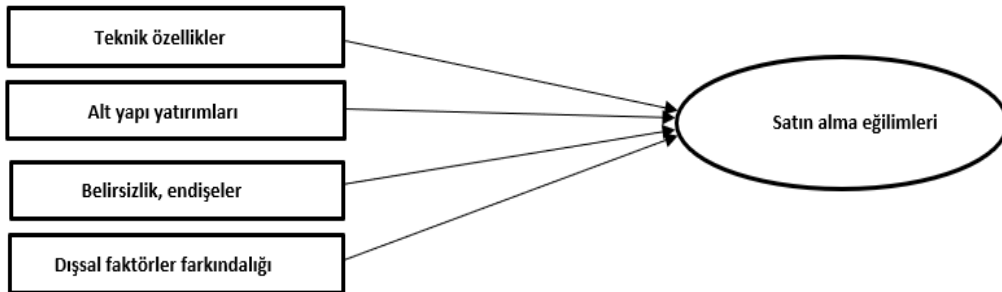
Bu çalışmada yenilikçi araç (elektrikli otomobil) kullanıcılarının, yenilikçi araçların (elektrikli otomobiller) geliştirilmesine ilişkin görüşlerini özgürce paylaşmaları için internet ortamında çevrimiçi uygulamalardan yararlanılarak verilerin toplanması yoluna gidilmiştir. Verilerin toplanması için geçerliği ve güvenilirliği olan bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Araştırmacı tarafından konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taranmış, tüketici ilgi ve beklentisinin temel unsurlarını oluşturan öğelerin ortaya çıkarılması ve satın alma davranışı ile ilişkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

3. Metodoloji

Çalışmada, tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) ilişkin ilgi ve beklentilerini ortaya çıkarmak için nicel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında anket ve ölçek kullanılmıştır. Anket, bir durumu ortaya çıkarmak için tanımlanan durum hakkında bilgi toplamayı ve yorumlamayı içerir. Nicel araştırmalarda, anket, araştırmacının insanların anlık durum tespiti yapmasını kolaylaştırır. Araştırma sürecinde örneklemden elde edilen verilerle evrene yönelik genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği öngörülmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) yönelik ilgi, beklenti ve satın alma eğilimleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. İnovatif araçların teknik özellikleri, inovatif araçlara yönelik alt yapı yatırımları, uluslararası ekonomik ilişkiler farkındalığı ve geleceğe yönelik belirsizlikler ve endişe bağlamında konular incelenmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, yenilikçi araç (elektrikli otomobil) kullanan Kırşehir ilindeki tüketiciler oluşturmaktadır. Verilerin toplandığı tarihte, TÜİK verilerine göre Aralık 2024 tarihinde Kırşehir’de elektrikli otomobil tescil yaptıran kullanıcı sayısı 1663 tür. Kümeleme yoluyla 242 yenilikçi araç (elektrikli otomobil) kullanıcısından veriler elektronik ortamda elde edilmiştir. Örneklemin evreni temsil etme oranı %14,5 tir, tarama araştırmalarında asgari yüzde onluk bir kesitin alınması öngörülmektedir. Örnekleme katılan 18-65 yaş aralığındaki katılımcılar, yenilikçi araç kullanma deneyimi olan kadın ve erkeklerdir. Çalışmada veriler, araç kullanıcılarının yenilikçi araçların (elektrikli otomobiller) geliştirilmesine ilişkin görüşlerini özgürce paylaşımları için, google forma göre düzenlenen ölçme aracının internet ortamında çevrimiçi uygulanması sonucu elde edilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada tüketicilerin demografik bilgilerini içeren anket ve görüşlerini ortaya çıkaracak ölçek kullanılmıştır.

Anket: bir durumu ortaya koymak amacıyla tanımlanmış durum hakkında bilginin toplanması ve yorumlanması amaçlanır. Nicel araştırmalarda araştırmacının anketle kişilerin anlık durumunu tespit etmesini kolaylaştırmak için, “evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tamamı veya ondan alınacak bir grup, örneklem veya örneklem üzerinde yapılan anket düzenlemeleridir” (Karasar, 2012: 78). Araştırma sürecinde örneklemde elde edilen verilerle genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği ön görülmektedir. Araştırmada katılımcıların durumunu ortaya koymak için 10 adet anket sorusuna yer verilmiştir.

Ölçek: Tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobil) ilişkin ilgi ve beklentilerini ortaya çıkarmak amacıyla “Yenilikçi Araç (elektrikli otomobil) Beklenti Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmalarda elde edilen verilerin geçerliği ve güvenilirliği, kullanılan ölçme aracının geçerliğine ve güvenilirliğine bağlıdır. Araştırmacı geçerliği ve güvenilirliği olan bir ölçme aracı geliştirmek için konuyla ilgili basılı ve basılı olmayan veri kaynakları incelemiş, konuya ilişkin 27 maddelik bir likert tipi ölçme aracı geliştirmiştir.

Yenilikçi Araç (elektrikli otomobil) Beklenti Ölçeğinin Geliştirilmesi: Araştırmacı tarafından yerli ve yabancı literatür taranarak, tüketicilerin yenilikçi araç (elektrikli otomobil) beklentilerine yönelik 30 maddelik taslak ölçek hazırlanmıştır. Ölçekte, yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) ilişkin teorik bilgi, yenilikçi araçların (elektrikli otomobil) teknik özellikleri ve işlevlerine ilişkin beklentiler ve araçların kullanımdan kaynaklanan sorunlar, tüketicilerin yenilikçi araçlara ilişkin deneyim ve tecrübeleri sonucunda ortaya çıkan kısıtların, davranışlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen noktalarını ortaya koyan önermelere yer verilmiştir. Ölçek dil ve anlaşılabilirlik açısından Türk dili ve Ölçme değerlendirme alanında iki uzmanın görüşüne sunulmuştur. Onların önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçek 15 kişilik bir otomobil sürücüsüne uygulanarak gerekli dönütler alınmış, içerikle örtüşmediği görülen 3 madde ölçekten çıkarılmıştır. Düzeltme ve düzenlemeler sonrası ölçekte kalan 27 madde 340 kişilik bir otomobil sürücüsüne uygulanmıştır. Uygulamadan elde edilen veriler üzerinde açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve daha sonrada 142 kişilik başka bir grup üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde KMO testinin Ki-kare değeri $\chi^2=3694,266$ sd=325, $p=0,00$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. “Tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) yönelik beklentileri ölçeği” beş alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar: “yenilikçi araçtan (elektrikli otomobilden) teknik beklentiler”, “yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) geleceğine yönelik endişeler”; “yenilikçi aracı (elektrikli otomobili) etkileyen dış faktörler farkındalığı”, “yenilikçi araçlar (elektrikli otomobil) için altyapı yatırımları algısı” ve “yenilikçi araçları (elektrikli otomobilleri) satın alma davranışını etkileyen değişkenler”. Ölçeğin ikinci doğrulayıcı faktör analizi 142 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiş; Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksi değerleri CMIN/DF=1.151, RMSA=.030; SRMR=.057; NFI 89.24; IFI=986; CFI=.982; GFI=.912; AGFI=.892; CFI= 982 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracının güvenirlik katsayısı Cronbach alpha $\alpha= 0.82$ olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

İnternet üzerinden online uygulanan anket ve ölçekten elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak veri giriş seti oluşturulmuş ve veriler kaydedildikten sonra elde edilen verilerin normallik dağılımı test edilmiştir. Elde edilen veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik test kullanılması planlanmıştır. Bu bağlamda

dağılımdaki verilerin homojenliği test edilmiş ve aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. İki den fazla grup karşılaştırmalarında parametrik testlerden ONE-way anova kullanılarak homojenliklerine göre grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Değişkenlerin varyans değerleri belirlenmiş ve çok değişkenli (ANOVA) istatistik teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada belirlenen alt problemlerin istatistiksel olarak doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmiştir.

4. Bulgular

Çalışmaya katılan katılımcıların cinsiyet, meslek, eğitim düzeyi, kullanılan araç türü, araçta kullanılan yakıt türü gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Çalışmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Meslek	N	%	Cinsiyet	N	%
Esnaf	34	14,0	Erkek	143	.59,1
Memur	57	23,6	Kadın	99	.40,9
Çiftçi	31	.12,8	Toplam	242	100
Sanatçı	33	.13,6	Gelir Düzeyi	N	%
Diğer	50	.20,7	0-10.000₺	50	.20,7
Toplam	242	100	10.000-20.000₺	16	.06,6
Yakıt türü	N	%	20.001-40.000₺	42	.17,4
Manuel dizel	78	.32,2	40.001-60.000₺	77	.31,8
Yarı otomatik dizel-benzin	48	.19,8	60.001-100.000₺	44	.18,2
Tam otomatik benzin, dizel	75	.31,0	100.001 ve üstü	13	.05,4
Yarı otomatik hibrit	22	.09,1	Toplam	242	100
Yarı otomatik hibrit	19	.7,8	Araç değiştirme isteği	N	%
Toplam	242	100	Evet	188	.77,7
			Hayır	54	.22,3
			Toplam	242	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların %59,1’i erkek, %40,9’u kadındır. Mesleklerine göre incelendiğinde katılımcıların %14’ü esnaf, %23,6’sı memur, %12,8’i çiftçi, %13,6’sı zanaatkar ve %20,7’si toplumun diğer kesimlerinden katılan katılımcılardır. Katılımcılar gelir düzeylerine göre incelendiğinde %20,7’sinin aylık geliri 0 ile 10 bin arasında; %06,6’sının 10 bin ile 20 bin arasında; %17,4’ünün 20 bin ile 40 bin TL arasında; %31,8’inin 40 bin ile 60 bin TL arasında; %18,2’sinin 60 bin ile 100 bin arasında; %05,4’ünün 100 bin TL’nin üzerindedir. Kullandıkları araçların yakıt türüne göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %32,2’si manuel dizel, %19,8’i yarı otomatik dizel ve benzinli, %31’i tam otomatik benzinli, %09,1’i yarı otomatik hibrit ve %7,8’i tam otomatik elektrikli otomobil kullandığını belirtmektedir. Yenilikçi bir araç satın alıp aracını değiştirmeye istekli olan tüketicilerin oranı %77,7 iken, aracını değiştirmeyi düşünmeyenlerin oranı %22,3’tür. Ayrıca araç değiştirme ihtiyacı açısından katılımcıların %40,1’i yakıt ve bakım masraflarını, %39,7’si kullanım kolaylığı ve konforu, %17,8’i güvenilirlik ve çevreciliği, %02,5’i ise askıya alınmış fiyatı önemsemektedir.

Verilerin normalliği için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, dağılımın normallik p değeri (0,068) olarak bulunmuştur. Shapiro Wilk testi sonucu $p=,099 > 0,05$ ’tir. Örneklem büyüklüğünün 50’den büyük olması nedeniyle Kolmogorov-Smirnov testi sonucu esas alınmıştır. Kolmogorov-Smirnov p değerinin $p>0,05$ ’ten büyük olması nedeniyle dağılımın normallik varsayımlarını karşıladığına karar verilmiştir. Araştırmada kullanılan “Yenilikçi araçlar (elektrikli otomobil) Otomobil Beklenti Ölçeğini” ile elde edilen verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma; parametrik testlerden varyans ve korelasyon, çoklu karşılaştırmalarda LCD testi kullanılmıştır. Verilerdeki gözlemler, bağımsız ve grupların varyansları eşit olduğu için LCD testi kullanılmıştır.

Tablo 3. Tüketicilerin Otomobile Yükledikleri Anlamı Betimleme Biçimleri

Otomobil Algısı	N	%	Toplam
Otomobil hayatı kolaylaştırır	165	.68,2	.68,2
Otomobil konfordur	37	.15,3	.83,5
Araba sosyal statüdür	36	.14,9	.99,4
Arabalar hareketsizlik ve sağlık sorunudur	4	.0,06	100
Toplam	242	100	100

Sizce yenilikçi (elektrikli otomobil) araç nedir sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde, %68,2'si hayatı kolaylaştırma aracı, %15,3'ü konfor, %14,9'u sosyal statü ve %06' sı hareketsizlik ve sağlık sorunlarının kaynağı olarak algılamaktadır.

Tablo 4. Tüketicilerin Cinsiyete Göre Yenilikçi (Elektrikli Otomobil) Araç Satın Alma Eğilimi

Automobile perception	N	Mean	SD	F	Sig	t	df	p
Satın alma eğilimi kadın	99	3,54	,82	20,39	,155	4,136	240	000
Satın alma eğilimi erkek	143	3,07	,91					

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunu erkekler (n=143), geri kalanı (n=99) kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Varyans analizi ve bağımsız gruplar "t" testi sonucunda, yenilikçi (elektrikli otomobil) araç satın alma eğilimi kadınlar lehine P=0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Ancak F=0.05 anlamlılık düzeyinde varyansları arasında fark yoktur (p.0.155). Kadınların satın alma eğilimi erkeklerden daha yüksektir.

Tablo 5. Tüketicilerin Gelir Düzeylerine Göre Yenilikçi (Elektrikli Otomobil) Araç Satın Alma Eğilimleri

Gelir Düzeyi(i)	Gelir Düzeyi(j)	Aritmetik Ortalamalar (I-N) Arasındaki Fark	Standart hata	p	Alt Sınır	Üst Sınır
(0-10.000₺)	(11-20.000₺)	-,07819	,25814	,762	-,5868	,4304
	(21-40.000₺)	-,54319*	,19186	,005	-,9212	-,1652
	(41-60.000₺)	-,23368	,16317	,153	-,5551	,0878
	(61-100.000₺)	-,08046	,18709	,668	-,4490	,2881
	(101.000₺and above)	-,63011*	,27948	,025	-1,1807	-,0795
(I) Sürüş süresi	(J) Sürüş süresi	Aritmetik Ortalamalar (I-N) Arasındaki Fark	Standart hata	p	Alt Sınır	Üst Sınır
0-3 yıl)	(4-5yıl)	,02400	,21062	,909	-,3909	,4389

	(6-10 yıl)	-,48696*	,21724	,026	-,9149	-,0590
	(11-15 yıl)	-,06667	,19096	,727	-,4429	,3095
	(16 year and above)	-,04348	,14369	,726	-,3265	,2396
(I) Gaz yakıt türü	(J) Yakıt türleri	Aritmetik Ortalamalar (I-N) Arasındaki Fark (I-J)	Std. error	p	Lower Bound	Upper Bound
Gaz	Dizel	-,13386	,16998	,432	-,4687	,2010
	Yakıt	,12621	,11910	,290	-,1084	,3609
	Hibrit	-,62593*	,27809	,025	-1,1738	-,0781
	Elektrik	-1,54815*	,40812	,000	-2,3522	-,7441

(*%95 Güven Düzeyi)

Tüketicilerin gelir düzeylerine göre, yenilikçi (elektrikli otomobil) araç satın alma eğilimi, gelir düzeyi 101 bin TL'nin üstünde olanlar ($p=0,025$) ve gelir düzeyi 21 bin TL ile 40 bin TL arasında olanlar ($p=0,005$) lehine anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu iki gelir grubundaki farklılaşmanın temel ihtiyaçlardan kaynaklanabileceği gibi sosyal statü ve çevreci anlayıştan da kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Tüketicilerin sürüş deneyim düzeyine göre yenilikçi (elektrikli) araç satın alma eğilimleri incelendiğinde, 6-10 yıl deneyime sahip tüketicilerin diğer deneyim gruplarına göre $p=0,05$ düzeyinde anlamlı farklılaştığı ve $p=0,026$ düzeyinde yenilikçi araç satın alma eğiliminin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5'te görüldüğü gibi, tüketicilerin yenilikçi (elektrikli) araç satın alma eğilimleri araçlarında kullandıkları yakıt türüne göre incelendiğinde, elektrikli araç ($\text{sig}=0,000$) ve hibrit araç ($\text{sig}=0,025$) kullananların, diğer yakıt türlerini kullananlara göre elektrikli araç satın alma eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir ($P=0,05$).

4.1. Çalışma Modeline İlişkin Bulgular

Tüketicilerin ilgi ve beklentilerinin yenilikçi araç satın alma eğilimleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu belirlemek için yapılan ölçümlerde, tüketicilerin durumu beş farklı boyutta değerlendirdiği söylenebilir. Bunlar: Yenilikçi (elektrikli otomobillerin) araçların teknik özellikleri; yaşadıkları bölgede yenilikçi araçlar için sağlanan altyapı hizmetleri; uzun vadeli kullanım gerektiren yenilikçi araçların gelecekteki durumları ve tüm bu süreci etkileyebilecek dış risklerin olumlu ve olumsuz yönlerine ilgi duydukları ve odaklandıkları görülmektedir.

Tablo 6. Yenilikçi Araçların (Elektrikli Otomobiller) Teknik Özellikleri İle Satın Alma Eğilimleri Arasındaki İlişki

Teknik Özellikler ve Satın Alma Davranışları	N	M(X)	SD	r
Şarj süresi	242	3,06	1,137	.686
Sessiz (konforlu) sürüş keyfi	242	3,72	1.080	.718
Yol güvenliği	242	3,11	1.186	.769
Yakıt tüketiminde ekonomi	242	2,88	1.254	.594
Pil değiştirme maliyeti	242	3,12	1,206	.715

Uzun mesafe seyahati	242	3,15	1,162	.718
Sürüş risklerini azaltan ekipmanlar	242	3,12	1,112	.747
Bakım ve kontrol	242	2,80	1,231	.725
Amortisman durumu	242	3,15	1,162	.715

Tablo 6 incelendiğinde; yenilikçi araçlar, konforlu sürüş, yol güvenliği, uzun mesafe güvenli seyahat, sürücü riskini azaltma, akü değiştirme maliyeti, bakım kontrolü ve amortisman durumu izlemektedir. Tüketicilerin bu özelliklere verdiği önem düzeyi sırasıyla konforlu sürüş ($X=3,72$); uzun mesafe seyahat ($X=3,15$); pil değiştirme maliyeti ($X=3,12$), yol güvenliği ($X=3,11$) ve yakıt tüketiminde ekonomi ($X=2,88$) şeklindedir. Satın alma niyeti ile değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde; yol güvenliği $r= .769$; sürücü riskini azaltan ekipman $r= .747$; bakım ve kontrol $r= .725$; sessiz konforlu sürüş $r= .718$; şarj ve pil değişimi $r= .715$ ve yakıt tüketiminde ekonomi $r= .594$ ilişkili bulunmuştur. Yenilikçi araçlarda (elektrikli otomobillerde) konforlu sürüş ($X=3,72$) birinci sırada önem kazanırken, yakıt tüketimi ($X=2,88$) en son sırada yer almaktadır.

Tablo 7. Yenilikçi (Elektrikli) Araçların Gelişimini Etkileyen Faktörler ile Satın Alma Eğilimleri Arasındaki İlişki

Gelecek ve satın alma eğilimi	N	M	SD	r
Atık pillerden kaynaklanan çevre kirliliği	242	3,14	1,209	.128
Gelecekle ilgili belirsizliği öngörememe	242	3,85	1,025	.748
Elektrikle ilgili yakıt sorunu	242	3,27	1,026	.101
Doğaya katkısına inanmamak	242	2,97	1,004	.422
Yenilikçi araç gelişimini etkileyen dış faktörler	N	M	SD	r
Yönetim teşvik politikası	242	2,79	1,116	.157
Altyapı	242	3,37	,969	.085
Pil fiyatı ve sürdürülebilirlik	242	2,99	1,000	.118
Aracın kullanılacağı mesafe veya yer	242	3,27	1,026	.094
Alım gücü yoksunluğu	242	3,55	1,307	.358
Altyapı hizmetleri ve satın alma eğilimi	N	M	SD	r
Hizmet ağı ve yeterli tanıtım	242	2,78	1,202	.110
Deneyim eksikliği	242	3,36	1,201	.178
Akıllı şehir ve yol uygulaması	242	3,14	1,209	.130
Sürücüsüz arabaya geçiş	242	3,02	1,205	.815
Şarj istasyonu yaygınlığı	242	3,55	,989	.397
Belirleyici ve Satın Alma Özellikleri	N	M	SD	r
Kullanım kolaylığı	242	3,85	1,025	.748
Askıya alınmış fiyat	242	3,18	1,092	.637

Sürüş güvenliği	242	3,10	1,260	.352
Çevresel farkındalık	242	3,20	1,303	.697
Sosyal statü	242	2,99	1,000	.682
Yüksek başlangıç fiyatı	242	2,69	1,408	.683

Tablo 7 Tüketicilerin yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) gelecekteki durumu ile ilgili bazı belirsizlikleri sorguladıkları görülmektedir. Tablo 7 incelendiğinde, satın alma eğilimleri geleceği öngörememe $r=.748$; yüksek ilk satın alma fiyatı, $r=.683$; doğaya ve çevreye katkısına inanmama, $r=.422$; kullanılmış piller nedeniyle çevre kirliliği, $r=.128$ ve elektrik nedeniyle yakıt sorununun çözümü, $r=.101$ gibi konulara odaklandığı anlaşılmaktadır. Sürücülerin yenilikçi araçlarda (elektrikli otomobillerde) geleceği ön görememesi ($r=.748$) birinci derecede önem kazanırken yakıt sorununu çözememe ($r=.101$) son sırada yer almaktadır.

Tüketicilerin kendilerini doğrudan etkileyen veya çözümleri kontrolleri dışında olan faktörlerle pek ilgilenmedikleri anlaşılmaktadır. Tüketicilerin satın alma gücü ile satın alma eğilimi arasında $r=.358$ ilişki varken, yönetimin yenilikçi araçlara ilişkin politikası satın alma eğilimi için $r=.157$; batarya fiyatlarındaki sürdürülebilirlik için $r=.118$; aracın kullanılacağı mesafe için $r=.094$ ve altyapı için $r=.085$ olarak hesaplanmıştır. Tüketicilerin yenilikçi araca (elektrikli otomobil) satın alma eğilimi ile satın alma gücü arasındaki ilişki ($r=.358$) yüksek iken, satın alma eğilimleri ile alt yapı arasındaki ilişki ($r=.085$) en düşük düzeydedir.

Tablo 7 'de görüldüğü gibi, tüketicilerin sürücüsüz otomobillere olan ilgisi ile yenilikçi araçlara yönelik satın alma eğilimleri arasında $r=.815$; şarj istasyonlarının yaygın kullanımı arasında $r=.397$; yeterli deneyim ortamı yaratılması arasında $r=.178$; akıllı şehir ve yol uygulaması arasında $r=.130$; hizmet ağı ve yeterli tanıtım arasında $r=.110$ korelasyon olduğu görülmektedir.

Tüketicilerin sürücüsüz yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) olan ilgisi ile yenilikçi araçlara yönelik satın alma eğilimleri arasında çok yüksek bir ilişki ($r=.815$) gözlenirken, tanıtım düzeyi ile ilişkinin ($r=.110$) oldukça düşük olduğu gözlenmektedir.

Tüketicilerin satın alma eğilimini, yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) teknik özellikleri ve bunların geliştirilmesine ilişkin dışsal değişkenler ve altyapı hizmetleriyle; yenilikçi (elektrikli otomobil) araçların kullanım kolaylığıyla $r=.748$; askıya alınmış fiyatla $r=.637$; sürüş güvenliğiyle $r=.352$ ve bireylerin çevre bilinciyle $r=.697$; bireylerin sosyal statüsüyle $r=.682$ yüksek oranda ilişkili olduğu görülmektedir. Tüketicilerin satın alma eğilimi ile kullanım kolaylığı arasında yüksek bir ilişki ($r=.748$) gözlenirken, sosyal statüleri ile düşük bir ilişki ($r=.682$) olduğu gözlenmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) yaygınlaşması, sürücülerin bu araçları satın alma eğilimlerini, araçlar hakkındaki deneyimlerini ve görüşlerini şekillendirmektedir. Bu çalışmada, tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobil) olan ilgi ve beklentileri sistematik bir şekilde ele alınmış ve detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırma sürecine katılanların yalnızca %08'inin elektrikli araç kullanıyor olması, yenilikçi araç kullanımının gelişim aşamasında olduğunu ve ülkemizde elektrikli araç kullanım deneyiminin istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu nedenle katılımcıların çoğunluğunun yenilikçi (elektrikli otomobiller) araçlar hakkında gerçekçi somut deneyimlere sahip olmada kısıtlarının olduğunu göstermektedir. Yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satışı yapan şirketler, tüketicilere bilinçli ve deneyimli sürüş yapma fırsatı vererek yenilikçi araçlar hakkında farkındalık yaratmaya katkıda bulunabilir.

Araştırmaya katılan tüketicilerin geneli orta ve orta altı sosyo-ekonomik özelliklere sahiptir. Tüketicilerin yenilikçi araç satın alma niyetleri ile cinsiyetleri, araç kullanma süreleri, meslekleri, otomobile yükledikleri anlam, araçlarında kullandıkları yakıt türü, sosyo-ekonomik statüleri ve otomobil satın alma niyetleri nispeten farklılık göstermektedir. Tüketicilerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobil) olan ilgilerinin doğrudan aracın şarj süresi, konforu, güvenliği, yakıt tüketimi, menzili, batarya değiştirme maliyeti, uzun mesafe seyahat kolaylığı, sürüş riskini azaltan donanımına sahip olması, bakım ve kontrol maliyeti, aracın kullanım süresi içerisinde yıpranması gibi teknik özellikleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Tüketicilerin satın alma niyeti ile

aracın teknik özellikleri arasında istatistiksel olarak yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. Yenilikçi araçların (elektrikli otomobiller) teknik özellikleri, tüketicilerin ilgisini çekmekte ve satın alma eğilimini etkilemektedir. Tüketicilerin cinsiyetlerine göre yenilikçi araç satın alma eğilimleri incelendiğinde, kadınların erkeklerden anlamlı şekilde farklılaştığı ve satın alma eğilimlerini daha güçlü bir şekilde ifade ettikleri görülmektedir.

Tüketicilerin yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma eğilimi, yol güvenliği ($r= .769$); sürüş riskini azaltan donanım ($r= .747$); bakım ve kontrol ($r= .725$); uzun mesafeli yolculuk ($r= .718$); gürültüsüz konforlu sürüş keyfi ($r= .718$); amortisman durumu ($r= .715$) ve şarj süresi ($r= .686$) ile yüksek oranda ilişkilidir. Bulgularımızı (Lee ve Moray, 1992; Lee ve See, 2004; Molnar vd., 2018; Parasuraman ve Riley, 1997; Verberne, Ham ve Midden, 2012; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995) gibi birçok çalışmada desteklemektedir. Yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) duyulan güven, yenilikçi araçların benimsenmesinde önemli bir rol oynadığı dile getirilmektedir.

Çalışmada, orta ve üst gelir düzeyine sahip tüketicilerin yenilikçi (elektrikli otomobil) araç satın alma eğilimlerini diğer sosyo-ekonomik gelir gruplarından daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bulgularımızla (Plötz vd., 2016; Plötz vd., 2017; Junquera vd., 2016; Erdem vd., 2010) tarafından yapılan çalışmalarda, yüksek gelir düzeyine sahip ailelerin elektrikli araç edinme olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucunu desteklemektedir. Büyük yerleşim yerlerinde trafik yoğunluğu ve trafik sıkışıklığının yoğun olduğu düşünüldüğünde, tüketicilerin yenilikçi araç (elektrikli otomobil) seçiminde günlük kat ettikleri mesafeyi dikkate aldıkları görülmektedir. 50 kilometre ve daha kısa mesafeler için, orta gelir grubundaki tüketicilerin satın alma eğilimlerinde etkili olduğu söylenebilir.

Tüketicilerin sürüş deneyimlerine göre yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma eğilimleri incelendiğinde, 6-10 yıllık sürüş deneyimine sahip genç tüketicilerin, diğer deneyim gruplarına kıyasla yenilikçi araç (elektrikli otomobillerin) satın alma eğilimleri arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. (Nayum ve Klöckner, 2014; Larson vd., 2014; Peters ve Dütschke, 2014) tarafından yapılan araştırmada, tüketicilerin verimliliği yüksek yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma niyetlerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Hahnel vd. (2014), elektrikli araç kullanım deneyime sahip olanların, elektrikli araç kullanma isteğini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Araştırmada elde ettiğimiz bulgularla uyumludur. Yenilikçi araçlara daha kolay adapte olma ve verimlilik açısından karşılaştırma deneyimine sahip genç tüketicilerin, yenilikçi araç satın alma niyetini etkilediği dile getirilmektedir. Tüketicilerin araçlarında kullandıkları yakıt türüne göre yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma niyetleri incelendiğinde, halihazırda elektrikli araç ($p=0,000$) ve hibrit araç ($p=0,025$) kullanan tüketicilerin yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma eğilimlerinin diğer tüketicilere göre daha yüksek ve anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tüketicilerin hem deneyimleme hem de karşılaştırma yapma şansına sahip olması durumunda, bu durumun satın alma eğilimleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) geliştirilmesini etkileyen ulusal ve uluslararası dışsal faktörlerin farkındalık düzeyinin satın alma eğilimi üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırmada tüketicilerin satın alma eğiliminin, yönetimin teşvik politikaları ($r=.157$); altyapı yatırımları ($r=.085$); sürdürülebilir batarya fiyatı ($r=0,118$) ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüketicileri doğrudan ilgilendirmese de yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) geliştirilmesine ve yaygınlaşmasına doğrudan katkı sağlayan altyapı yatırımları, dışsal faktörler ve yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) geleceğine ilişkin belirsizlikler ve endişeler, tüketicilerin satın alma eğilimlerini kısmen etkilemektedir. Araştırmada yapılan istatistiksel analizlerde de değişkenler arasında düşük düzeyde ilişki bulunmuştur.

Araştırmada, yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) özellikleri ile tüketicilerin farkındalık düzeylerine bağlı olarak yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma eğilimleri arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yenilikçi araçların (elektrikli otomobil) geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında önemli bir etkiye sahip olan yönetim politikaları, finansman, teşvik politikaları hakkında tüketicilerin görüş ve düşünceleri arasında kısmi bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) geleceğine ilişkin belirsizliklerin tüketicilerde ciddi endişe yarattığı ve tüketicilerin satın alma eğilimini etkilediği görülmektedir. Tüketicilerin satın alma eğilimi ile atık pillerin çevreyi kirlettiğine yönelik endişesi arasında düşük düzeyli ilişki bulunmuştur ($r=0.12$). Benzer şekilde bu konuya dikkat çeken Cecere vd. (2018), elektrikli araçların yaygınlaşabilmesi için batarya kalitesinin iyileştirilmesi ve sürüş menzilin artırılması gerektiğini belirtmektedir. Çalışmada, elektrikli araçla ilgili yakıt

sorunu ile satın alma niyeti ($r=0.101$) ve elektrikli araçların çevre dostu nitelikte sürdürülebilirliği ile satın alma eğilimi ($r=0.42$) arasında düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Ozaki (2011), bazı tüketicilerin yeşil dostu elektrikli araç kullanımının kimliklerine, imajlarına, değerlerine ve normlarına katkı sağlayacağını beklediklerini belirtmektedir. Özellikle ithalat ve ihracat artış oranları incelendiğinde otomotiv sektöründe hem ithalat hem de ihracat artmaktadır. Ancak bu durum parça ithalatının artmasına neden olmaktadır. Yenilikçi araç (elektrikli otomobil) araç parkındaki ithal araçların artması hem finansal maliyeti hem de bakım ve onarım amaçlı parça ve komponent ihtiyacını ve ithalatını artırmaktadır. Yerli parça üretimi yerine motor, elektronik komponent ve şanzıman parçaları ithal ediliyor, bu da dış kaynak bağımlılığı artırmakta bu durum tüketicilerde yenilikçi araçların geleceği konusunda endişe yaratmaktadır.

Hizmet ağı ve yenilikçi araç (elektrikli otomobillerin) şirketlerinin tanıtımı ile satın alma eğilimi arasındaki ilişki $r=0.11$; sürücüler için bir deneyim ortamı sağlanması ile satın alma eğilimi arasındaki ilişki $r=0.17$; kamusal alanlarda şarj istasyonu ve park yerlerinin yaygınlığı ile satın alma niyeti arasındaki ilişki $r=0.39$ olarak bulunmuştur. Bu bulguların aksine, sürücüsüz araçlara geçişin büyük ilgi gördüğü anlaşılmaktadır. Sürücüsüz araçlara geçiş ile satın alma niyeti arasında $r=0.81$ 'lik bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, sürücülerin yeniliklere karşı ilgili veduyarlı olduklarını göstermektedir.

Kullanım kolaylığı ($r=.748$); çevresel duyarlılık ($r=.697$); sosyal statü ($r=.682$); yüksek başlangıç fiyatı ($r=.683$); askıya alınmış (indirimli) fiyat ($r=.637$); sürüş güvenliği ($r=.352$) gibi değişkenler tüketicilerin yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma eğilimini etkilemektedir. Gereklerini karşılama noktasında, bir elektrikli araç bataryasının tek bir şarjla kat edebileceği mesafe, menzili ifade eder. Bunu hesaba katan araştırmacılar, gelecekteki araştırmaların şarj ve yakıt altyapısına odaklanması gerektiğini belirtmişlerdir (Oliveira vd. 2019). Martínez-Lao vd. (2016), elektrikli otomobillere yönelik beklentiye güçlendirmek için kamusal alanlarda şarj istasyonlarının kurulması ve uygulanması gerektiğini; şarj potansiyel süresinin kısaltılmasının veya alternatif yakıtlı araçların desteklenmesinin sınırlamayı azaltabileceğini savunmaktadır. Hoen ve Koetse (2014), şarj istasyonu vizyonunun diğer araç sübvansiyonlarına göre daha zayıf bir şansa sahip olduğunu belirtmektedir. Harrison ve Thiel, (2016) göre katı yakıtlı araç kullanan sürücülerin yenilikçi araçlara (elektrikli otomobillere) yönelik kanaat ve görüşleri, büyük ölçüde elektrikli araçların batarya teknolojisinin yüksek maliyeti ve kısa sürede şarj edilebilirlik seviyesi ve yeterli sayıda elektrikli şarj istasyonu ağının kurulmamış olması, satın alma eğilimini olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmada, tüketicilerin yenilikçi araçlara yönelik sürüş konforu, uzun mesafe seyahat, akü değiştirme maliyeti ve yol güvenliği ile ilgili beklentiler birbirine yakın oranlardadır. Bu sorunlar özel sektör ve yönetimlerin iş birliğiyle aşılması beklenen sorunlardır. Elektrikli araç şarj istasyonları kurularak sorun hafifletilebilir. Çevre dostu uygulamalar için teşvikler ve farkındalık yaratılabilir. Tüketicilerin elektrikli otomobillerin geleceğini ön görememesi birinci derecede önem kazanırken yakıt sorununu çözememe son sıralarda yer almaktadır.

Tüketiciler, yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) şarj maliyetinden çok, yüksek maliyetli pile sahip araçları satın almayı en önemli sorunlardan biri olarak algılamaktadır. Yatırımlar, pil maliyetlerini azaltan Ar-Ge çalışmaları için teşvikler sağlanarak desteklenebilir. Lingamurthy, Pachava ve Shukla (2024) tarafından yapılan bir çalışmada, Hindistan'ın bir otomotiv pazarı olmasına rağmen yüksek satın alma maliyetleri, yetersiz şarj tesisleri ve pil menzili hakkındaki endişelerin satın alma davranışını sınırladığı belirtilmektedir.

Ülkeler arası ilişkiler ve pil üretiminde kullanılan hammaddelerin temini açısından politik ve ticari belirsizlikler, bu bağlamda üretilen asılsız bilgileri ve önyargıları ortadan kaldıracak açıklamalar ve güvencelerin sağlanması, tüketicilerin uzun vadeli bir yatırım aracı olarak elektrikli otomobillere yönelimi hızlandırabilir. Tüketicilerin elektrikli otomobil satın alma eğilimleri ile satın alma gücü arasındaki ilişki ($r=.358$); satın alma eğilimleri ile alt yapı arasındaki ($r=.085$) ilişki bulunmuştur. Yönetimin sınırlı teşvikleri ve askıya alma çabaları sürücüler tarafından yeterli görülmemektedir. Lingamurthy, Pachava ve Shukla (2024) Hindistan'da yaptıkları bir çalışmada benzer bulgulara ulaşmışlardır. Sürücülerin alışkın oldukları katı yakıtlı araçlarda menzil uzunluğu ve kolay yakıt alma alışkanlıkları ve beklentileri elektrikli otomobil pazarlama şirketleri tarafından karşılanamadığından, sürücülerin şarj bitmeden bir yere varma kaygısı ve satın alma eğilimlerini zayıflatmaktadır. Tüketicilere elektrikli otomobillerle ilgili hangi hizmetlerin verileceği ve belirli bir plan dahilinde sunulacağı konusunda güvence verilmediğinden, tüketiciler mevcut belirsizlik içinde bekle, izle ve gör düşüncesine sahiptir. Sürüş menzili yeterli ve şarj istasyonlarının mevcudiyeti hakkındaki algılanan belirsizlik, sürücülerin kaygısını artırıyor (Sindha, Thakur ve Khalid, 2023).

Efendioğlunun (2024) elektrikli araç satın alma niyetini etkileyen faktörler üzerinde yaptığı araştırma bulgularıyla araştırmada elde ettiğimiz fiyat değeri (yakıtta tasarruf, temiz çevre, bakım maliyeti), algılanan kullanım kolaylığı (hızlı, sessiz ve konforlu oluş, sürücüsüz olma) çevresel kaygı (temiz çevre), bakım maliyeti (şarj süresi, maliyet ve ikinci el satış durumu, pil ömrü, kat edilen menzil vb. gibi faktörlerin tüketicilerin satın alma niyetini etkilediği yönündeki araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Ayrıca belirsizlikler (yönetim politikaları, alt yapı yatırımlarının durumu, uluslararası ilişkiler), içsel etkiler (sosyal statü edinme aracı) gibi faktörlerin tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilemektedir.

Araştırmada tüketicilerin sürücüsüz otomobillere olan ilgisi ile yenilikçi araçlara yönelik satın alma eğilimleri arasında yüksek düzeyli bir ilişki gözlenirken, bu durum ailelerin ekonomik alım gücü tarafından sınırlandırılmaktadır. Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) konforu, rahatlığı, sürüş keyfi ve sessizliği sürücüler için cazip olsa da yönetimin vergi dilimlerinde yaptığı ekonomik ve politik amaçlı değişiklikler, yenilikçi araç (elektrikli otomobil) satın alma eğilimini olumsuz etkilemektedir.

Yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) hava kirliliği ve emisyonların azaltılmasına katkısıyla çevre kirliliğinin önlenmesine sağladığı önemli katkısı vurgulanarak, yenilenebilir enerji kaynaklarından (su ve güneş vb.) elde edilen enerjinin şarj istasyonlarına entegre edilmesi ve birlikte kullanılması yoluna gidilebilir. Bireyler ve kuruluşlar arasındaki güven ve birbirlerine karşı niyet ve eğilimleri tüketicilerin tutumlarını etkilemektedir. Yönetimin politikaları ve uzun vadeli uygulamaları kamuoyuna güven vermelidir. “Güven, insanlar arasındaki ilişkiyi ve aynı zamanda insanlarla yenilikçi araçlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir” (Choi ve Ji, 2015: 699). Yönetimlerin sürdürülebilir çevre adına aldıkları kararlarda süreklilik ve sürdürülebilirlik önem kazanmaktadır. Ekonomik düzenlemelerle elektrik üretimine yatırım yaparak, daha ucuz ve yaygın kullanım için politikalar izleyerek yenilikçi araçların (elektrikli otomobillerin) yakıt maliyeti daha uygun hale getirebilir. Bu durum elektrikli otomobilleri daha avantajlı hale getirir ve tüketicilerin satın alma eğilimlerini artırır. Doğal olarak bu durum elektrikli otomobillerin yayılımını da hızlandırabilir.

6. Öneriler

Ülkenin öz kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi ve tüketicilerin ulaşım ihtiyaçlarını akılcı bir şekilde karşılanabilmesi için ‘dışa bağımlılığı azaltacak ve geri dönüşümü mümkün kılacak yerli kaynaklara yönelmesi’ tüketicilerin yenilikçi araçlara ilişkin belirsizliklerini ve endişelerini ortadan kaldırabilir. Tüketicilerin yenilikçi araçlara olan tercihlerinde teknik kapasite ve özelliklere sahip yenilikçi araçları satın alma eğilimi göz önünde bulundurulduğunda teknik kapasitesi yüksek, yenilikçi araç (elektrikli otomobil) tasarımına ve üretimine öncelik verilebilir. Tüketicilerin her türlü ihtiyacını karşılayabilecek model ve tipte araçlar üretilebilir. Tüketiciler yenilikçi araçların (elektrikli otomobil) teknik özelliklerine ilgi duyar ve beklentilerini bu bağlamda oluşturabilirler. Yenilikçi araç (elektrikli otomobil) denildiğinde tüketicilerin ilgisi araçların teknik özelliklerine odaklanmaktadır. İthal veya yerli yenilikçi araçların (elektrikli otomobil) teknik özellikleri göz ardı edilmeden yeni araçlara dahil edilebilir. Her tüketicinin yenilikçi araçlardan beklentisi araçların uzun ömürlü ve ekonomik olması, bir süre sonra ikinci el olarak kolayca satılabilmesi ve değerini korumasıdır. Bu bağlamda, ulusal veya uluslararası yenilikçi araç (elektrikli otomobil) şirketleri ile yapılan sözleşmelerde belirli bir süre için bakım, kontrol ve dönüşüm süreciyle ilgili düzenlemeler yapılabilir. Elektrikli araçlar için uzun vadeli projeksiyonlar sunulabilir ve tüketicilerin endişeleri giderilebilir. Yerel yönetimlerle ve merkezi yönetimle iş birliği yapılarak, yenilikçi araçların (elektrikli otomobil) teknik özelliklerine uygun yerleşim yerlerinde altyapı yatırımlarına yönelik hazırlıklar yapılabilir. Yenilikçi araçların yaygınlaşması ve çevreye katkısının sağlanması için tüketicilerin kullanım kolaylığı, askıya alınmış fiyat, araçlarda sürüş güvenliği, bireylerin çevreye duyarlılığı, yönetimler tarafından teşvikler ve destekler kullanılarak araçların başlangıç fiyatı makul hale getirilebilir.

Kaynaklar

- Andwari, A.M., Pesiridis, A., Rajoo, S., Martinez-Botas, R., & Esfahanian, V. (2017). A review of battery electric vehicle technology and readiness levels. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 78, 414-430.
- Barkenbus, J. (2020). Prospects for electric vehicles. *Sustainability*, 12, 5813. 10.3390/su12145813
- Bjerkan, K.Y., Nørbech, T.E., & Nordtømme, M., E. (2016). Incentives for promoting battery electric vehicle (BEV) adoption in Norway. *Transportation Research Part D: Transport and Environment* 43, 169-80. 10.1016/j.trd.2015.12.002.002.
- Cecere, G., Corrocher, N., & Guerzoni, M. (2018). Price or performance? A probabilistic choice analysis of the intention to buy electric vehicles in European countries. *Energy Policy*, 18, 19-32.
- Choi, J. K., & Ji, Y. G. (2015). Investigating the importance of trust on adopting an autonomous vehicle. International. *Journal of Human-Computer Interaction*, 3100, 692-702. <https://doi.org/10.1080/10447318.2015.1070549>
- Efendioğlu, İ. H. (2024). Elektrikli araç satın alma niyetini etkileyen faktörler. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 106-122. <https://doi.org/10.17336/igusbd.1124491>.
- Egbue, O., & Long, S. (2012). Barriers to widespread adoption of electric vehicles: An analysis of consumer attitudes and perceptions. *Energy Policy*, 48, 717-729, 10.1016/j.enpol.2012.06.009
- Erdem, C., Şentürk, İ., & Şimşek, T. (2010). Identifying the factors affecting the willingness to pay for fuel-efficient vehicles in Turkey: A case of hybrids. *Energy Policy*, 38 (2010), 3038-3043, 10.1016/j.enpol.2010.01.043
- Fagnant, D.J., & Kockelman, K. (2015). Preparing a nation for autonomous vehicles: opportunities, barriers and policy recommendations. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 77, 167—181.
- Gallagher, K.S., & Muehlegger, E. (2011). Giving green to get green? Incentives and consumer adoption of hybrid vehicle technology. *Journal of Environmental Economics and Management*, 61(1), 1-15. 10.1016/j.jeem.2010.05.004
- Griskevicius, V., Tybur, J.M., & Van den Bergh, B. (2010). Going green to be seen: status, reputation, and conspicuous conservation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 392–404.
- Hardman, S., Jenn, A., Tal, G., Aksen, J., Beard, G., Daina, N., Figenbaum, E., N., Jakobsson, N., P., Jochem, P., N., Kinnear, N., P., Plötz, P., Hardman, O., S., Jenn, Tal, G., Aksen, J., Beard, G., Daina, N., Figenbaum E., Jakobsson N., Jochem, P., Kinnear, N., Plötz, P., Pontes, J., N., Refa, F., Sprei F., T., Turrentine, T., & Witkamp, B. (2018). A review of consumer preferences of and interactions with electric vehicle charging infrastructure. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 62, 508.
- Hahnel, U.J.J., & Goelz, S., Spada, H. (2014). How does green suit me? Consumers mentally match perceived product attributes with their domain-specific motives when making green purchase decisions. *Journal Consumer Behaviour*, 13, 317-327, 10.1002/cb.1471
- Harrison, G., & Thiel, C. (2016). An exploratory policy analysis of electric vehicle sales competition and sensitivity to infrastructure in Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 10.1016/j.techfore.2016.08.007
- Herberz, M, Hahnel, U, J.J., & Brosch, T. (2020). The importance of consumer motives for green mobility: A multi-modal perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 139, 102-118.
- Hidrue, M.K., Parsons, G.R., Kempton, W., & Gardner, M.P. (2011). Willingness to pay for electric vehicles and their attributes. *Resource and Energy Economics*, 33 (3), 686-705, 10.1016/j.reseneeco.2011.02.002
- Hoen, A., & Koetse, M. J. (2014). A choice experiment on alternative fuel vehicle preferences of private car owners in the netherlands. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 61, 199–215.
- Huang, X. ve Ge, J. (2019). Electric vehicle development in Beijing: an analysis of consumer purchase intention. *Journal of Cleaner Production*, 216, 361-372.

- Jansson, J., Nordlund, A., & Westin, K. (2017). Examining drivers of sustainable consumption: The influence of norms and opinion leadership on electric vehicle adoption in Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 154, 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.186>.
- Johansson-Stenman, O., & Martinsson, P. (2006). Honestly, why are you driving a BMW? *Journal of Economic Behavior & Org.*, 60, 129-146, 10.1016/j.jebo.2004.08.006
- Junquera, B., Cuartas, B.M., & Fernandez, R.A. (2016). Analyzing consumer attitudes towards electric vehicle purchasing intentions in Spain: Technological limitations and vehicle confidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 109, 6-14. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.05.006.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Kumar, R. R., & Alok, K. (2020). Adoption of electric vehicle: A literature review and prospects for sustainability *Journal of Cleaner Production*. 253, 119911. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.119911.
- Larson, P., Viafara, j., Parsons, R., & Elias, A. (2014). Consumer attitudes about electric cars: Pricing analysis and policy implications. *Transportation Research Part A: Policy and Practice.*, 69, 299-314, 10.1016/j.tra.2014.09.002.
- Lavieri, P.S., Garikapati, V.M., Bhat, C.R., Pendyala, R.M., Astroza, S., & Dias, F.F. (2017). Modeling individual preferences for ownership and sharing of autonomous vehicle technologies. *Transportation Research Record*, 2665 (1), 1-10.
- Lane, B., & Potter, S. (2007). The adoption of cleaner vehicles in the UK: exploring the consumer attitude-action gap. *Journal of Cleaner Production*, 15(11–12), 1085-1092, 10.1016/j.jclepro.2006.05.026
- Lee, J.D., & Moray, N. (1992). Trust, control strategies and allocation of function in human-machine systems. *Ergonomics*, 35 (10), 1243-1270. <https://doi.org/10.1080/00140139208967392>.
- Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 46(1), 50–80. <https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50.30392>
- Lingamurthy, S., Pachava, V., & Shukla, S. (2024). Promoting Electric Vehicles in India: Opportunities and Challenges, *South Asian Journal of Management*, 30 (5), 166-184, <https://doi.org/10.62206/sajm.30.5.2024.166-183>
- Li, W., Long, R., Chen, H., Chen, F., Zheng, X., He, Z., et al. (2020). Willingness to pay for hydrogen fuel cell electric vehicles in China: a choice experiment analysis. *International Journal of Hydrogen Energy*, 45, 34346-34353
- Li, W., Long R., Chen H., Dou B., Chen F., Zheng X. ve He Z. (2020). Public preference for electric vehicle incentive policies in China: A conjoint analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 318.
- Li, J., Sun, W., Li, M., & Meng, L. (2021). Coupling coordination degree of production, living and ecological spaces and its influencing factors in the Yellow River Basin. *Journal of Cleaner Production*, 298.
- Lieven, T., Mühlmeier, S., Henkel, S., & Waller, J.F. (2011). Who will buy electric cars? An empirical study in Germany. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 16, 236-243. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2010.12.001>.
- Mandys, F. (2021). Electric vehicles and consumer choices. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 142.110874. doi: 10.1016/j.rser.2021.110874.
- McCollum, D.L. et al. (2018). Connecting the sustainable development goals by their energy inter-linkages. *Environmental Research Letters*. 13 033006. DOI 10.1088/1748-9326/aaafe3
- Molnar, L.J., Ryan, L.H., Pradhan, A.K., Eby, D.W., Louis, R.M.S., & Zakrajsek, J.S. (2018). Understanding trust and acceptance of automated vehicles: an exploratory simulator study of transfer of control between automated and manual driving. *Transportation Research Part F Traffic Psychology and Behaviour*, 58, 319-328.

- Martínez-Lao, J., Montoya, F., Montoya, M., & Manzano-Agugliaro, F. (2016.) Electric vehicles in Spain: An overview of charging systems, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 77, 10.1016/j.rser.2016.11.239.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.
- Mukherjee, S. C., & Ryan, L. (2020). Factors influencing early battery electric vehicle adoption in Ireland *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 118, 109504.
- Nayum, A., & Klöckner, C., A. (2014). A comprehensive socio-psychological approach to car type choice, *Journal of Environmental Psychology*, 40, 401-411.
- Ozaki, R. (2011). Adopting sustainable innovation: what makes consumers sign up to green electricity? *Business Strategy and The Environment*, 20, 1-17.
- Oliveira, G., Roth, R., & Dias, L. (2019). Diffusion of alternative fuel vehicles considering dynamic preferences. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 83-99, 10.1016/j.techfore.2019.06.002.
- Olson, E.L. (2013). It's not easy being green: The effects of attribute tradeoffs on green product preference and choice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 171-184. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0305-6>.
- Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors*, 39(2), 230–253. <https://doi.org/10.1518/001872097778543886>.
- Peters, A., & Dütschke, E. (2014). How do consumers perceive electric vehicles? A comparison of German consumer groups. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 16 (3), 359-377.
- Plötz, P. Schneider, U., Globisch, J., & Dütschke, E. (2014). Who will buy electric vehicles? Identifying early adopters in Germany transp. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 67, 96–109. 10.1016/j.tra.2014.06.006.
- Plötz, P., Gnann, T, F. Sprei. (2016). Can policy measures foster plug-in electric vehicle market diffusion? *World Electric Vehicle Journal*, 8, 789-797, 10.3390/wevj8040789.
- Plötz, P., Funke, S.A., Jochem, P., & Wietschel, M. (2017). CO2 mitigation potential of plug-in hybrid electric vehicles larger than expected. *Scientific Reports*, 7 (1), 16493.
- Rahmani, D., & Loureiro, M. L., (2019). Assessing drivers' preferences for hybrid electric vehicles (HEV) in Spain. *Research in Transportation Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.10.006>.
- Rezvani, Z., Jansson J., & Bodin, J. (2015). Advances in consumer electric vehicle adoption research. A review and research agenda. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 34, 122-136. doi: 10.1016/j.trd.2014.10.010.
- Sanitthangkul, J., Ratsamewongjan, A., Charoenwongmitr, W., & Wongkantarakorn, J. (2012). Factors affecting consumer attitude toward the use of eco-car vehicles procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 40, 461-466, 10.1016/j.sbspro.2012.03.216.
- Skippon, S., M. (2014). How consumer drivers construe vehicle performance: Implications for electric vehicles. *Transportation research part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 23, 15-31.
- Sierzechula, W. Bakker, S., Maat, K., & van Wee, B. (2014). The influence of financial incentives and other socio-economic factors on electric vehicle adoption. *Energy Policy*, 68, 183-194, 10.1016/j.enpol.2014.01.043.
- Sindha, J., Thakur, J., & Khalid, M. (2023). The economic value of hybrid battery swapping stations with second life of batteries. *Cleaner Energy Systems*, 5, Article ID 100066.
- Talebian, A., & Mishra, S. (2018). Predicting the adoption of connected autonomous vehicles: A new approach based on the theory of diffusion of innovations. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 95, 363-380.
- Tu, J. ve Yang, C. (2019). Key factors influencing consumers' purchase of electric vehicles. *Sustainability*, 11, 3863.
- TÜİK, <https://data.tuik.gov.tr>, (Erişim tarihi: 26.12.2024).

- Turcksin, L., Mairesse, O., & Macharis, C. (2013). Private household demand for vehicles on alternative fuels and drive trains: a review. *European Transport Research Review*, 5, 149–164. <https://doi.org/10.1007/s12544-013-0095-z>
- Uslu, H. (2022). The factors affecting the willingness to purchase electric automobile: The case of Konya province. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(35), 961-975.
- Wang, S., Jun, L. İ., & Zhao D. (2017). The impact of policy measures on consumer intention to adopt electric vehicles: Evidence from China Transportation. *Research Part A: Policy and Practice*, 105, M14-26, 10.1016/j.tra.2017.08.013.
- Verberne, F. M. F., Ham, J., & Midden, C. J. H. (2012). Trust in smart systems: Sharing driving goals and giving information to increase trustworthiness and acceptability of smart systems in cars. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 54(5), 799–810. <https://doi.org/10.1177/0018720812443825>.
- Zhang, Y., Zou, B, & Yu, Y. (2011). Analyzing public awareness and acceptance of alternative fuel vehicles in China: The case of EV. *Energy Policy*, 39, 7015-7024, 10.1016/j.enpol.2011.07.055

Tripadvisor Ziyaretçi Yorumlarının Duygu Analizi: Uludağ Kayak Merkezi Örneği Sentiment Analysis of TripAdvisor Visitor Reviews: The Case of Uludağ Ski Center

Ali KOÇAK  ^a

^a Akdeniz Üniversitesi Finike Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Antalya, Türkiye. alikocak@akdeniz.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Ziyaretçi Yorumları Destinasyon Yönetimi Duygu Analizi Uludağ Kayak Merkezi Çevrimiçi Turizm Platformları	Amaç – Bu çalışma, Uludağ Kayak Merkezi'ne yönelik ziyaretçi yorumlarını duygu analizi yöntemiyle inceleyerek, turist deneyimlerini olumlu, olumsuz ve tarafsız yönleriyle değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Yöntem – Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak TripAdvisor'da yer alan 386 ziyaretçi yorumu analiz edilmiştir. MAXQDA nitel veri analiz programı aracılığıyla yorumlar tematik olarak sınıflandırılmıştır. Bulgular – Çalışmanın bulguları, turizm işletmeleri ve destinasyon yöneticileri için önemli bir kaynak niteliği taşıyacaktır. Çalışmada elde edilen veriler 3 tema altında toplanmıştır. Bunlar; olumlu değerlendirmeler, olumsuz değerlendirmeler ve yargı içermeyen değerlendirmelerdir. Olumlu değerlendirmeler kapsamında doğal güzellikler, kayak olanakları ve hizmet kalitesi öne çıkarken, olumsuz değerlendirmelerde fiyatların yüksekliği, kalabalık ve hizmet kalitesindeki eksiklikler en çok eleştirilen konular olmuştur. Yargı içermeyen değerlendirmeler ise bilgi ve öneri kategorileri altında toplanmıştır. Tartışma – Elde edilen sonuçlar, destinasyon yönetimi ve turizm işletmeciliği açısından önemli stratejik çıkarımlar sunmakta olup, kış turizmi destinasyonları için dijital platformlarda yer alan ziyaretçi geri bildirimlerinin önemini ve etkisini anlamak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Fiyat politikalarının revize edilmesi, hizmet kalitesinin artırılması, altyapının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir turizm uygulamalarının benimsenmesi, Uludağ Kayak Merkezi'nin uzun vadede rekabet gücünü artıracaktır.
Gönderilme Tarihi 7 Haziran 2025 Revizyon Tarihi 20 Kasım 2025 Kabul Tarihi 1 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Visitor Reviews Destination Management Sentiment Analysis Uludağ Ski Center Online Tourism Platforms	Purpose – This study aims to evaluate tourist experiences at the Uludağ Ski Center by analyzing visitor reviews through sentiment analysis, focusing on their positive, negative, and neutral aspects. Design/methodology/approach – In this study, a total of 386 visitor reviews on TripAdvisor were analyzed using content analysis, one of the qualitative research methods. The reviews were thematically categorized through the MAXQDA qualitative data analysis software. Results – The findings of the study are expected to serve as a valuable resource for tourism businesses and destination managers. The data obtained in the research were categorized under three main themes: positive evaluations, negative evaluations, and non-judgmental evaluations. Within the scope of positive evaluations, natural beauty, skiing facilities, and service quality emerged as prominent factors. In contrast, the most frequently criticized aspects in negative evaluations were high prices, overcrowding, and deficiencies in service quality. Non-judgmental evaluations were grouped under the categories of information and suggestions. Discussion – The results obtained from the study offer significant strategic implications for destination management and tourism operations, providing a valuable framework for understanding the importance and impact of visitor feedback on digital platforms, particularly for winter tourism destinations. Revising pricing policies, enhancing service quality, strengthening infrastructure, and adopting sustainable tourism practices are essential measures that will enhance the long-term competitiveness of the Uludağ Ski Center.
Received 7 June 2025 Revised 20 November 2025 Accepted 1 December 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Koçak, A. (2025). Tripadvisor Ziyaretçi Yorumlarının Duygu Analizi: Uludağ Kayak Merkezi Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3109-3124.

1. Giriş

Günümüzde dijital dönüşümün ve teknolojinin turizm sektörü üzerindeki etkisi, çevrimiçi platformların önemini artırmış ve turistlerin karar alma süreçlerini köklü bir şekilde dönüştürmüştür (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008). TripAdvisor, Yelp ve Booking.com gibi platformlar, ziyaretçilerin deneyimlerini paylaştığı ve potansiyel turistlere rehberlik ettiği önemli bilgi kaynakları olarak öne çıkmaktadır (Xiang & Gretzel, 2010). Bu platformlarda yayımlanan yorumlar, yalnızca turistler için rehberlik sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda turizm sektörü için stratejik birer çıkarım kaynağı oluşturmaktadır (Liu & Park, 2015).

Çevrimiçi platformlarda paylaşılan yorumları anlamlandırmak ve bunlardan etkili çıkarımlar yapmak, büyüyen veri hacmiyle birlikte çeşitli analiz tekniklerinin geliştirilmesini gerekli kılmıştır (Medhat, Hassan, & Korashy, 2014). Duygu analizi, bu noktada kritik bir rol oynayarak, metinlerdeki öznel ifadeleri olumlu, olumsuz veya tarafsız olarak sınıflandırma amacı güdümektedir (Pang & Lee, 2008). Turizm sektöründe duygu analizi, ziyaretçilerin deneyimlerine dair geri bildirimleri çözümleyerek, hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve destinasyon yönetiminde daha etkili stratejiler oluşturulmasına olanak tanımaktadır (Tuna, Kaynar, & Akdoğan, 2021). Turist davranışlarını anlamak ve gelecekteki turizm politikalarına rehberlik etmek için çevrimiçi yorumları analiz etmek kritik bir öneme sahiptir (Hu, Chen, & Chou, 2017). Bununla birlikte, bu yorumların duygu analizi gibi modern yöntemlerle incelenmesi, turizm sektörüne yönelik stratejik planlamaları desteklemektedir (Ravi & Ravi, 2015).

Uludağ Kayak Merkezi, Türkiye'nin önde gelen kış turizmi destinasyonlarından biri olarak, yerli ve yabancı turistlere çeşitli olanaklar sunmaktadır. Doğal güzellikleri ve modern tesisleri ile dikkat çeken bu destinasyon, ziyaretçi geri bildirimlerini detaylı bir şekilde analiz ederek hizmetlerini iyileştirme fırsatı sunmaktadır. Destinasyon yönetiminde başarılı stratejiler geliştirmek ve ziyaretçi memnuniyetini artırmak için, ziyaretçilerin deneyimlerini anlamak önem taşımaktadır. Bu çalışma, TripAdvisor platformunda paylaşılan Uludağ Kayak Merkezi ziyaretçi yorumlarını duygu analizi yöntemleriyle incelemeyi ve destinasyon yönetiminde hem işletmeler hemde yerel yönetimler tarafından kullanılacak önemli çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

Literatürde, çevrimiçi kullanıcı yorumlarını veri kaynağı olarak kullanan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Uçuk (2025) yaptığı çalışmada, Tekirdağ restoranlarındaki misafir deneyimlerine yönelik Tripadvisor yorumlarını incelemiştir. Süzer (2025) yaptığı çalışmada, Bolu'daki restoran işletmelerini çevrimiçi yorumlarla analiz etmiştir. Olgun (2025) yaptığı çalışmada, Kibyra antik kenti ile ilgili çevrimiçi yorumları incelemiştir. Uluslararası literatürde ise Taecharungroj ve Mathayomchan (2019) çalışmasında, Phuket'teki turistik yerlere ilişkin çevrimiçi yorumları analiz etmiştir. Hoang, Vinh ve Triet (2025) yaptığı çalışmada, çevrimiçi yorumlardan elde edilen kanıtlar ile turist davranışlarını incelemiştir. Literatürde, Duygu analizinin çevrimiçi turizm platformlarındaki yorumları anlamlandırmak ve turizm destinasyonlarının hizmet kalitesine ilişkin geri bildirim sağlamak için etkili bir yöntem olduğu vurgulanmaktadır (Berezina, Bilgihan, Cobanoglu, & Okumus, 2016; Ravi & Ravi, 2015). Bununla birlikte, Uludağ gibi kış turizmi destinasyonlarında duygu analizi yönteminin kullanımı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmanın literatüre önemli bir katkı sunacağını göstermektedir.

Bu bağlamda, çalışma, iki temel hedefe sahiptir. Birincisi, Uludağ Kayak Merkezi'ne yönelik ziyaretçi yorumlarını olumlu, olumsuz ve tarafsız olarak sınıflandırmak ve bu yolla ziyaretçilerin deneyimlerini duygusal boyutuyla ortaya koymaktır. İkincisi, bu sınıflandırmaların çıkarımları ile destinasyon yönetiminde geliştirilebilecek stratejilere ışık tutmaktır. Çalışmanın bulguları, turizm işletmeleri ve destinasyon yöneticileri için önemli bir kaynak niteliği taşıyacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

İnternet teknolojilerinin hızla gelişimi, bireylerin ürün ve hizmetlerle ilgili deneyimlerini paylaşmalarını kolaylaştırmış, bu durum özellikle turizm sektörü için büyük bir bilgi havuzu oluşturmuştur (Xiang ve Gretzel, 2010; Limberger vd., 2014). Çevrimiçi tüketici yorumları, reklamlardan daha güvenilir kaynaklar olarak kabul edilmekte ve tüketicilerin karar verme süreçlerini çok yönlü olarak etkilemektedir (Hu vd., 2017). Elektronik ağızdan ağıza iletişim (e-WOM), tüketici yorumlarını daha geniş kitlelere ulaştırarak bilgi paylaşımında önemli bir rol oynamaktadır (Jalilvand vd., 2011; Arroyo & Pandey, 2010).

2.1. Çevrimiçi Tüketici Yorumları ve Turizm

Tüketicilerin deneyimlerini çevrimiçi platformlarda paylaşması, diğer tüketiciler için bir referans noktası oluştururken, işletmelere de ürün ve hizmetlerini geliştirme fırsatı sunmaktadır. Bu bağlamda, çevrimiçi platformlardan elde edilen yorumların analiz edilmesi, işletmelerin müşteri memnuniyetini anlamalarına ve stratejik kararlar almalarına yardımcı olmaktadır (Berezina vd., 2016). TripAdvisor, Booking.com ve Yelp gibi platformlar, yalnızca potansiyel müşterilere bilgi sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yorumun yapıldığı alanda yer alan işletmelere veya bölge yerel yöneticilerine geri bildirim sunarak iyileştirilmesi gereken alanlarını ve hizmet kalitesini artırmalarına katkı sağlarken güçlü olan veya iyi yapılan işlemlerin devamlılığı ile de bilgi vermektedir (O'Connor, 2010).

2.2. Duygu Analizi ve Yöntemleri

Duygu analizi, çevrimiçi yorumlarda ifade edilen duyguların otomatik olarak sınıflandırılmasını ve öznel bilgilerin elde edilmesini amaçlayan bir metin madenciliği yöntemidir (Pang & Lee, 2008; Liu & Park, 2015). Bu yöntem, yorumların pozitif, negatif veya nötr olarak sınıflandırılmasını sağlayarak işletmelere değerli bilgiler sunmaktadır. Duygu analizi, belge, cümle ve özellik tabanlı düzeylerde uygulanabilmekte ve işletmelere müşteri memnuniyeti ile ilgili detaylı bir perspektif sağlamaktadır (Jo & Oh, 2011; Mostafa, 2013).

Örnek olarak, Londra otelleri üzerine yapılan bir çalışmada, müsaitlik, oda temizliği, personel davranışları ve otelin konumu gibi etkenlerin turistlerin memnuniyetini etkileyen başlıca unsurlar olduğu tespit edilmiştir (O'Connor, 2010). Benzer şekilde, Paris'teki otel yorumlarını analiz eden bir çalışma, turist algılarının kategorize edilerek ölçülmesini sağlamış ve memnuniyet düzeylerini belirlemiştir (Kim vd., 2017).

2.3. Uludağ Kayak Merkezi Örneği

Uludağ Kayak Merkezi, Türkiye'nin önde gelen kış turizmi destinasyonlarından biri olarak, ziyaretçilerin deneyimleri açısından büyük öneme sahiptir. Kayak pistleri, otel hizmetleri, yiyecek-içecek olanakları ve genel atmosfer gibi unsurlar, ziyaretçilerin Uludağ'a dair genel algısını şekillendirmektedir (Acar & Uğur, 2021).

TripAdvisor gibi platformlardan elde edilen ziyaretçi yorumları, bu algıların detaylı bir resmini çizmekte ve destinasyon yönetimine stratejik kararlar almada rehberlik etmektedir. Bu tür yorumların duygu analizi yoluyla incelenmesi, destinasyon yönetiminin ziyaretçi memnuniyetini artıracak yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesine olanak tanımaktadır.

2.4. İşletme ve Yönetim Açısından Duygu Analizi

Uludağ Kayak Merkezi'ne yönelik analizler, destinasyonun güçlü ve zayıf yönlerini anlamada kritik bilgiler sunmaktadır. Örneğin, ziyaretçilerin kayak deneyimleri, konaklama hizmetleri ve yiyecek-içecek olanakları hakkındaki yorumları, işletmelerin iyileştirme yapması gereken alanları belirlemesine yardımcı olmaktadır (Acar & Uğur, 2021).

Duygu analizi sayesinde, ziyaretçilerin olumlu veya olumsuz geri bildirimlerinin temel odak noktaları belirlenebilir ve buna yönelik çözümler geliştirilebilir. Ayrıca, çevrimiçi platformlardan elde edilen verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi, turizm işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır (Berezina vd., 2016). Bu analizler, işletmelerin müşteri taleplerini daha iyi anlamalarını sağlayarak hizmet kalitesini artırma ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarma yönünde atılacak adımları desteklemektedir (Hu vd., 2017). Müşterilerin memnuniyetsizlik yaşadığı alanların tespiti, işletmelere proaktif stratejiler geliştirme imkânı sunmakta ve yalnızca müşteri sadakatini artırmakla kalmayıp, uzun vadeli Duygu analizi, yalnızca işletmelere değil, aynı zamanda akademik araştırmalara da önemli katkılar sunmaktadır. Turizm literatüründe, çevrimiçi yorumların analizi üzerine yapılan çalışmaların giderek artması, bu yöntemin sektör için önemini ortaya koymaktadır. Uludağ Kayak Merkezi örneğinde olduğu gibi, turizm destinasyonlarına yönelik duygu analizi çalışmalarının genişletilmesi, sektördeki bilgi birikimini artıracak ve daha sürdürülebilir yaklaşımların benimsenmesine katkı sağlayacaktır.

3. Yöntem

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Uludağ Kayak Merkezi'ne ilişkin çevrimiçi ziyaretçi yorumlarının nitel bir yaklaşımla değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırma modeli, nitel araştırma desenlerinden içerik analizi yöntemi

çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda, ziyaretçilerin deneyimlerini, algılarını ve beklentilerini anlamaya yönelik tematik çıkarımlar yapılmıştır. İçerik analizi, verilerin sistematik bir şekilde kodlanması, sınıflandırılması ve temalar halinde yorumlanmasına olanak tanıyan bir analiz tekniğidir (Krippendorff, 2018; Yıldırım & Şimşek, 2013). Araştırmada hipotez testine dayalı bir model yerine, betimsel ve yorumlayıcı bir analiz süreci benimsenmiştir.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışma, **nitel araştırma yaklaşımı** benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda veri toplama süreci, TripAdvisor platformunda 2025 yılına kadar Uludağ Kayak Merkezi hakkında yayımlanmış olan tüm dillerdeki yorumların incelenmesiyle yürütülmüştür. Araştırmanın veri seti, toplam 386 kullanıcı yorumundan oluşmaktadır. Nitel veri analizinde örneklemleme yerine, evrendeki uygun veri seti üzerinde tüm yorumlar incelenmiş, böylece verilerin kapsamlı olarak değerlendirilmesi sağlanmıştır. Tripadvisor platformu müşteri yorumlarına ulaşmak noktasında güvenilir bir kaynak olarak görülmekte ve araştırmalarda sıklıkla tercih edilmektedir (Pezenka & Weismayer, 2020).

3.3 Araştırmanın Veri Seti

Veriler manuel olarak platformdan toplanmış ve analiz sürecine uygun şekilde düzenlenmiştir. TripAdvisor, dünya genelinde kullanıcı temelli seyahat deneyimlerinin paylaşıldığı yaygın ve güvenilir bir platform olması nedeniyle, turizm araştırmalarında sıklıkla başvurulan bir veri kaynağıdır (Stoleriu et al., 2019). Araştırmada kullanılan veri seti, TripAdvisor platformunda yer alan ziyaretçilerin Uludağ Kayak Merkezi hakkındaki yorumlarından oluşmaktadır. Yorumlar, nitel analiz için uygun formatta dışa aktarılmış ve MAXQDA yazılımı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında yorumlar tematik olarak kodlanmış, ilgili kategoriler altında gruplandırılmış ve bu kodlardan anlamlı temalar türetilmiştir. Kodlama süreci araştırmacı tarafından yürütülmüş; yorumların içeriği dikkate alınarak betimleyici ve tümevarımsal analiz teknikleri birlikte kullanılmıştır. Ayrıca, yorumlarda en sık tekrar eden ifadeler belirlenmiş ve bu ifadeler kelime bulutu yöntemiyle görselleştirilmiştir.

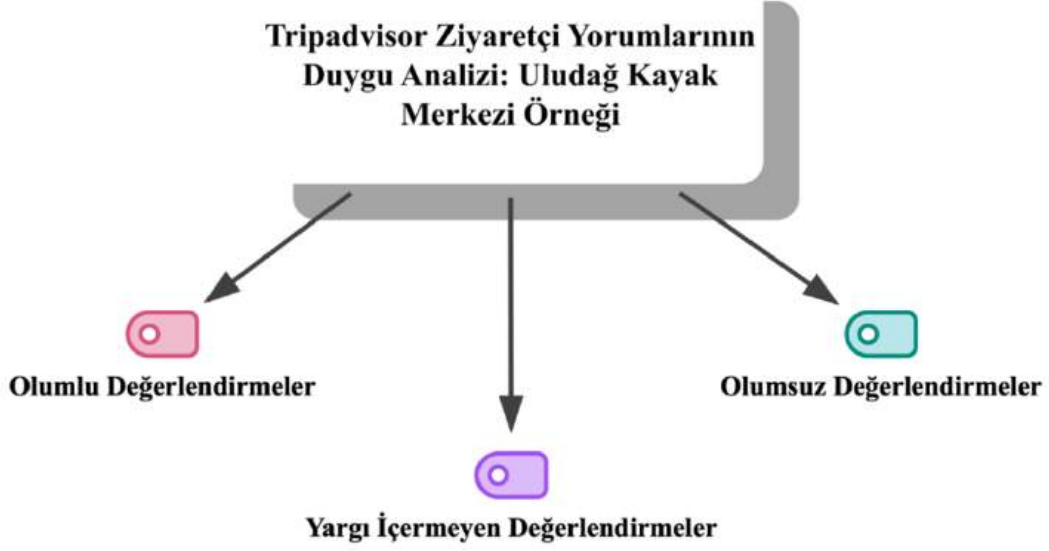
3.4 Araştırmanın Veri Analizi

Toplanan nitel veriler, MAXQDA 2024 programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak, metinlerdeki anlam birimleri açık ve örtük içeriklere göre kodlanmış; ardından bu kodlar benzerlik ve ilişkilerine göre temalar altında toplanmıştır. Her bir temanın frekansı belirlenmiş, ziyaretçilerin deneyimlerine ilişkin öne çıkan eğilimler analiz edilmiştir. Bu süreçte, içerik analizinin temel adımları olan verilerin sistematik olarak kodlanması, kategorilere ayrılması ve tematik yorumlamaların yapılması ilkelerine bağlı kalınmıştır (Bilgin, 2014; Özdemir, 2010). Ayrıca, analiz süreci yalnızca betimleme ile sınırlı kalmamış; elde edilen temalar arasındaki ilişkiler irdelenerek bağlamsal çıkarımlar yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırma, araştırma problemine açıklık getirmesi adına TripAdvisor sitesi üzerinden yapılan 386 yorumdan elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Çalışmaya toplamda 386 yorum incelenmiştir. Yorumlar Y1-Y386 olarak kodlanmıştır.

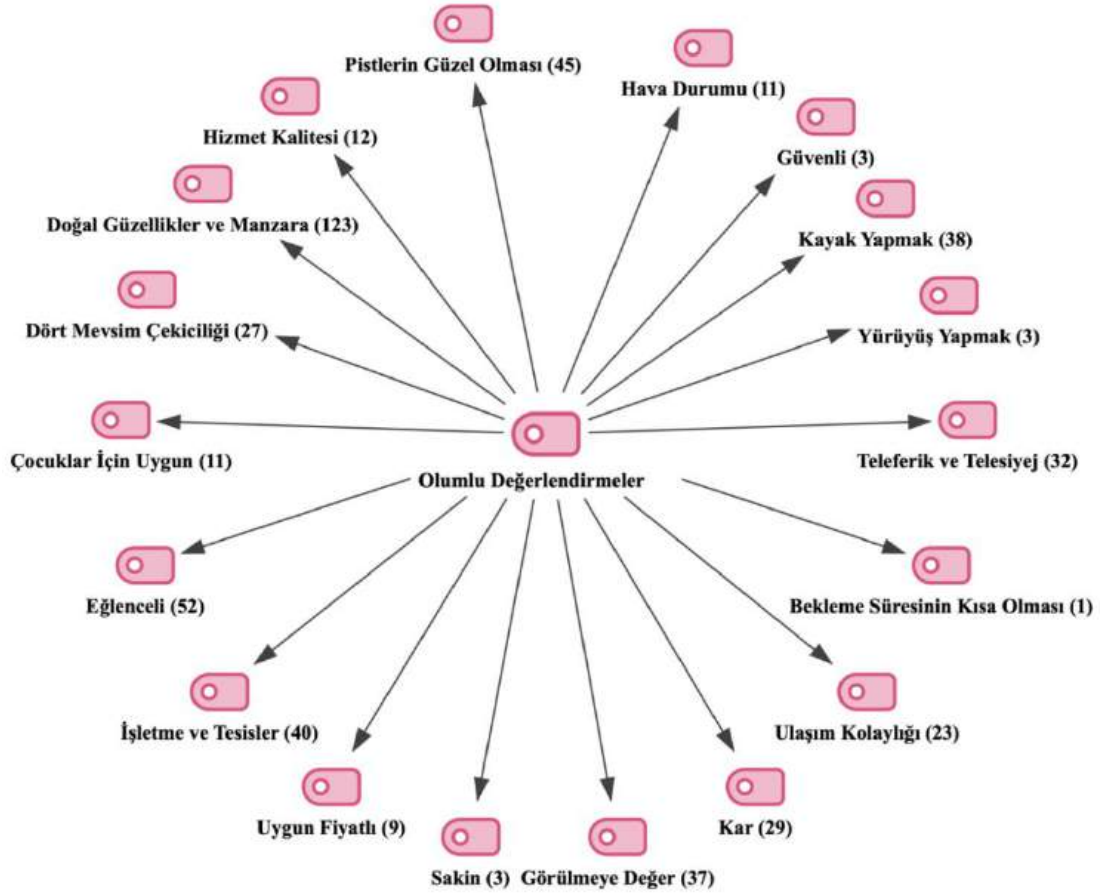
Çalışma Şekil 1’de görüldüğü üzere 3 tema altında toplanmıştır. Bunlar; olumlu değerlendirmeler, olumsuz değerlendirmeler ve yargı içermeyen değerlendirmelerdir.



Şekil 1. Temalar Gösterimi

4.1. Olumlu Değerlendirmeler Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Olumlu Değerlendirmeler” temasına ait 18 kod oluşturulmuştur. Bunlar; bekleme süresinin kısa olması, çocuklar için uygun, doğal güzellikler ve manzara, dört mevsim çekiciliği, eğlenceli, görülmeye değer, güvenli, hava durumu, hizmet kalitesi, işletme ve tesisler, kar, kayak yapmak, pistlerin güzel olması, sakın, teleferik ve telesiyej, ulaşım kolaylığı, uygun fiyatlı, yürüyüş yapmaktır.



Şekil 2. Olumlu Değerlendirmeler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Olumlu Değerlendirmeler temasında kullanıcılar doğal güzellikler ve manzara ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar Uludağ'ın sahip olduğu manzara ve doğasının deneyimlerini güzelleştirdiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y22 ve Y58 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: "We took a Teleferik ride, both the open and closed Teleferik, to reach the peak of Uludağ Mountain and enjoy the winter and snow." (Y22)

Yorumun Türkçeye çevrilmiş hali: "Uludağ Dağı'nın zirvesine çıkmak ve kışı ile karın tadını çıkarmak için hem açık hem kapalı Teleferik ile bir yolculuk yaptık." (Y22)

Yorumun orijinal hali: "Mükemmel bir yer, tavsiye ederim. Doğasıyla görkemli ve havasıyla aile ve arkadaşlarla gönül rahatlığı içerisinde gezilecek, eğlenecek ve kafa dinlenebilecek bir yer." (Y58)

Olumlu Değerlendirmeler temasında kullanıcılar eğlenceli ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar Uludağ'da eğlenceli vakit geçirme olanaklarına sahip olduklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y158 ve Y210 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: "Arkadaşlarımız ile birlikte gününbirlik bir tur gezisiydi. Çok keyif aldık. Teleferik deneyimini mutlaka tavsiye ederim. Kuş sesleri ve bembeyaz bir örtü ile kaplanmış ağaçlar arasında eşsiz bir yolculuk." (Y158)

Yorumun orijinal hali: "Bursa'nın hemen bir saat yakınında, kayak sporu ve kış turizminin başkenti bir mekan. Teleferikle kolay ulaşım imkânı da ayrı bir keyif, denemeye ve adrenalin yaşamaya değer." (Y210)

Olumlu Değerlendirmeler temasında kullanıcılar pistlerin güzel olması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar pistlerin kayak yapmak için güzel ve bakımlı olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y21 ve Y175 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: "Uludağ Kayak Merkezi, Türkiye'nin en eski merkezlerinden birisidir. Pistleri güzeldir. Teleferikle doruğa çıkıp burada çay veya kahve keyfi yapabilirsiniz. Gününbirlik turlarla da buraya çıkabilirsiniz." (Y21)

Yorumun orijinal hali: "Yolları çok temiz; sürekli çalışan bir ekip var. Pistler kalabalık değildi. Hava şartları zorlarsa da keyifli bir tatil geçirdik." (Y175)

Olumlu Değerlendirmeler temasında kullanıcılar işletme ve tesisler ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar Uludağ'da bulunan işletme ve tesislerin sahip oldukları olanaklar ve hizmet kalitesinden memnun kaldıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y257 ve Y302 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: "One of the very few ski centers in Turkey, with all the modern amenities, including hotels and restaurants." (Y257)

Yorumun Türkçeye çevrilmiş hali: "Ziyaretçiler, bu tesisin Türkiye'deki nadir kayak merkezlerinden biri olduğunu ve oteller ile restoranlar da dâhil olmak üzere tüm modern olanaklara sahip olduğunu belirtmektedir." (Y257)

Yorumun orijinal hali: "Olimpos Cafe... Mekân çok keyifli. Sahipleri ve çalışanlar çok iyi. Kiro cenneti haline gelmiş Uludağ'da belki de en keyifli, elit yer." (Y302)

Olumlu Değerlendirmeler temasında kullanıcılar kayak yapmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar kayak yapmak ve kayak dersi almış olmaktan dolayı memnun olduklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y59 ve Y276 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

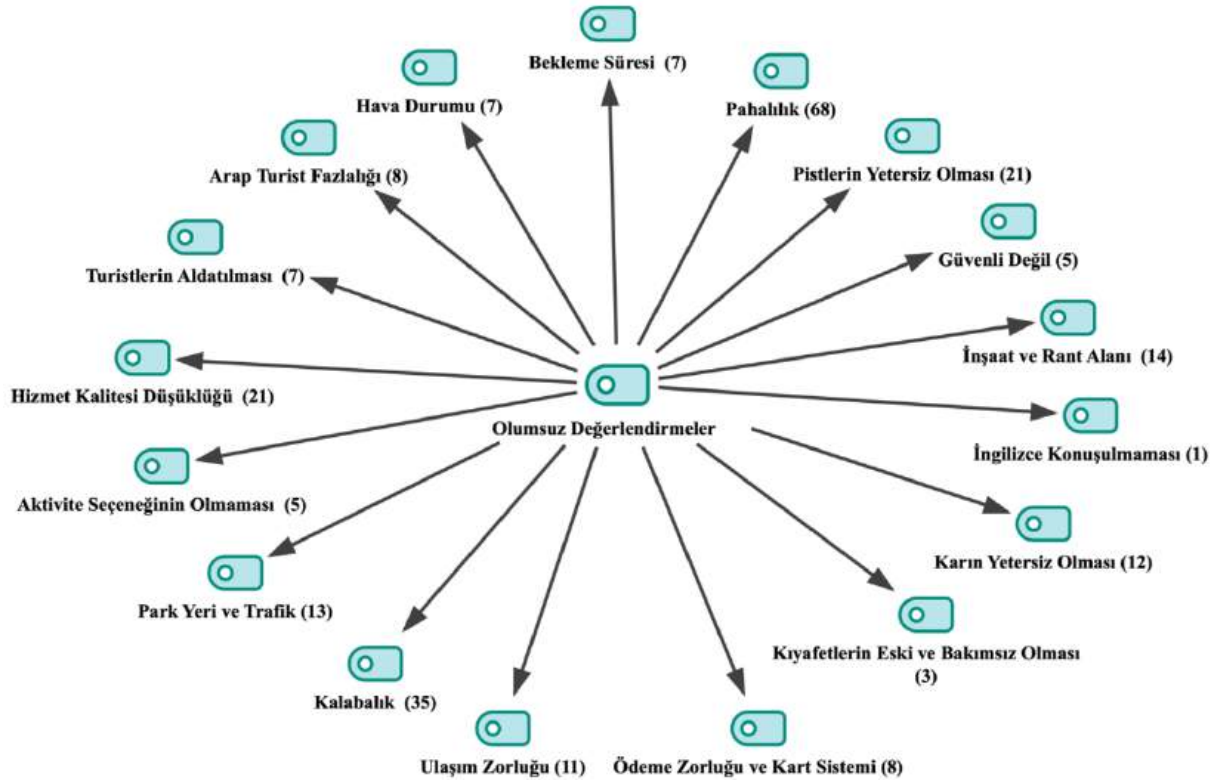
Yorumun orijinal hali: "Uludağ'da son üç yıldır kayak hocası Cüneyt Bey'den iki oğlumuz için kayak dersi alıyoruz. Cüneyt hocadan çok memnunuz; eğitimci vasfı, çocuklarla olan iletişimi ve profesyonelliği bizi çok mutlu etti. En önemlisi, çocuklarımız Cüneyt hocayı çok seviyor. Çocuklarımızı çok iyi birer kayakçı olarak yetiştirdi. Kendisine çok teşekkür ediyoruz. Cüneyt hocadan daha iyi bir kayak hocası olabileceğini düşünmüyoruz. Kendisini kayak sporunu öğrenmek isteyen herkese tavsiye ediyoruz." (Y59)

Yorumun orijinal hali: “Spent the day in this ski center. Having lunch there and riding the safari up to the snow... what a view! A great adventure. And in May, it is very cold; make sure you take a jacket with you. There are fun activities there, and people are awesomely crazy. OMG, I would love to go there again. Whether you are alone, as a couple, or with friends, trust me, you will love and enjoy it. Don’t miss it.” (Y276)

Yorumun Türkçeye çevrilmiş hali: “Bu kayak merkezinde günü geçirdik. Orada öğle yemeği yedik ve karın bulunduğu bölgeye safariye çıktık... ne manzara! Harika bir macera. Mayıs ayında hava çok soğuk; yanınıza mutlaka bir ceket alın. Orada eğlenceli aktiviteler var ve insanlar gerçekten çok enerjik. Aman Tanrım, tekrar gitmeyi çok isterim. Tek başınıza, çift olarak veya arkadaşlarla gidiyor olun, bana güvenin, çok sevecek ve keyif alacaksınız. Kaçırmayın.” (Y276)

4.2. Olumsuz Değerlendirmeler Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Olumsuz Değerlendirmeler” temasına ait 17 kod oluşturulmuştur. Bunlar; pahalılık, kalabalık, pistlerin yetersiz olması, hizmet kalitesi düşüklüğü, inşaat ve rant alanı, park yeri ve trafik, karın yetersiz olması, ulaşım zorluğu, Arap turist fazlalığı, hava durumu, turistlerin aldatılması, bekleme süresi, ödeme zorluğu ve kart sistemi, aktivite seçeneğinin olmaması, güvenli değil, kıyafetlerin eski ve bakımsız olması ve İngilizce konuşulmamasıdır.



Şekil 3. Olumsuz Değerlendirmeler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Olumsuz Değerlendirmeler temasında kullanıcılar pahalılık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar hizmet bedellerinin ücretlerinin pahalı olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y57 ve Y33 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “İnsanların neden yarı fiyatına Bulgaristan’da kayak yaptığını burada anlıyorsunuz. Su bile 10 TL. Sadece Migros ucuz.” (Y57)

Yorumun orijinal hali: “Vallahi, iyi güzel ama her şey çok pahalı; ona göre gidin. Paran yoksa, elinizde kayaklarla bir aşağı bir yukarı inip çıkmak tüm zevkinizi bitiriyor.” (Y233)

Olumsuz Değerlendirmeler temasında kullanıcılar kalabalık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar tatil dönemlerinden kaymaklı Uludağ’ın çok kalabalık olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y56 ve Y306 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Hafta sonu değişiklik olsun diye çoluk çocuk Uludağ’a çıkmaya karar verdiniz; hayatınızın hatasını yaparsınız. Araç ile yaklaşık 1–2 saat dur kalk, zor bela çıktınız. Park yeri zaten bulamazsınız; hadi buldunuz, eğlenceli mi dediniz, paraya kıydınız ama karşılığını alamazsınız. Dönüş yolunda da trafik vs. Araç yok, teleferik var, tamam. Uzun bir kuyrukta sıra beklersiniz, manzara güzel ama sonrası yine hüsrana. Son söz: sezonda, hafta sonu çıkmayınnnnn.” (Y56)

Yorumun orijinal hali: “Çocuklarımla geçirdiğim muhteşem bir hafta sonu ve ilk kayak denemesi :) Fakat fiyatlar çok yüksek ve sömestirden dolayı olsa gerek, aşırı derecede kalabalık.” (Y306)

Olumsuz Değerlendirmeler temasında kullanıcılar pistlerin yetersiz olması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar pistlerin yeterince bakım görmediğini ve profesyonel sporcular için yeterli olmadığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y19 ve Y174 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Ülkenin en popüler ve pahalı kayak merkezi olmasına rağmen her şey çok eski; teleski ve telesije bakımsız. İşletme kime ait ise gidip Palandöken ve Erciyes kayak merkezlerini ziyaret etsinler. Aşırı pahalı; sahlep 60 TL.” (Y19)

Yorumun orijinal hali: “Kaymayı yeni öğrenenler için iyi olabilir. Ancak birkaç yıl kayak tecrübesi olan kişilerin çok keyif alabileceği bir yer olmadığını düşünüyorum. Hem çok kalabalık hem de kayak eğimi sıradan. Üstelik kafeler çok pahalı. İstanbul’da 5 TL’lik içecekler burada 15 TL, 15 TL’lik yiyecekler 35 TL. O kadar pahalı ki yüzde yüzden fazla fark var.” (Y174)

Olumsuz Değerlendirmeler temasında kullanıcılar hizmet kalitesi düşüklüğü ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar ücretlendirme politikaları ve turistik destinasyon değerini karşılamayan hizmet kalitesi olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y342 ve Y376 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Uludağ’ın yıllardır gözde olmasının ekmeğini fazlasıyla yiyen tesislere sahip, renovasyon yapılmayan, servis kalitesinin vasatın altında olduğu ve kredi kartının dahi geçmediği yer. Ayrıca her şey gayet fahiş fiyata. Ama buna rağmen ziyaretçisinin eksik olmadığı yer.” (Y342)

Yorumun orijinal hali: “Bu sene ilk defa Uludağ’a gittim. Bundan sonra gitmeyi kesinlikle düşünmüyorum. Sözde sezon kısa diye, ufak pet şişe suyu bile 5 TL’ye satan zihniyeti protesto etmek gerekiyor. Ayrıca kayak odalarındaki insanlar, kısaca esnaf doymuş; resmen ilgi yok, saygı yok, ukalalık had safhada. Başka kayak pistlerine gidiniz.” (Y376)

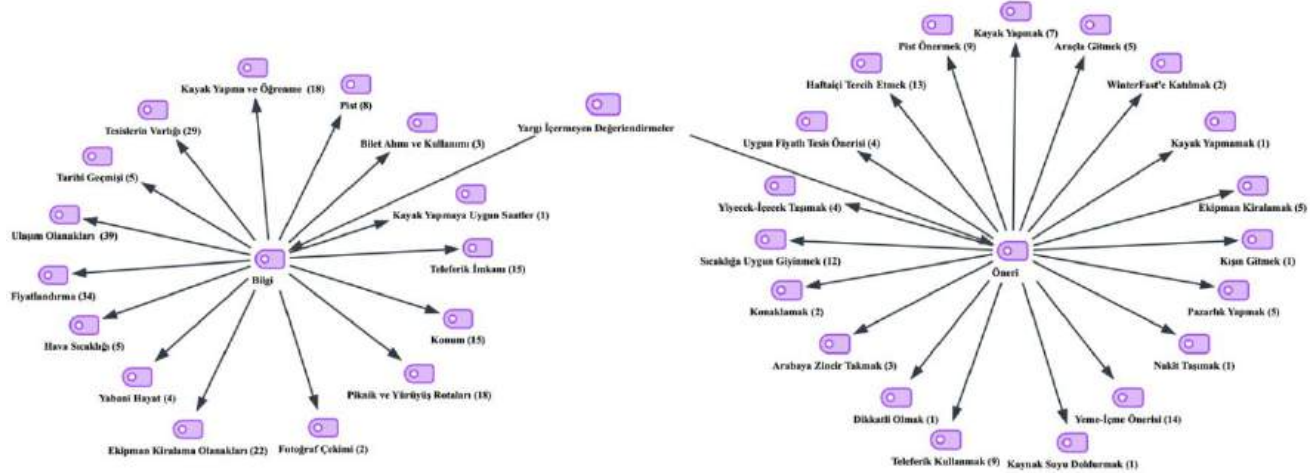
Olumsuz Değerlendirmeler temasında kullanıcılar inşaat ve rant alanı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar betonlaşmanın arttığını ve doğal alanın tahrik edildiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y194 ve Y325 kodlu yorumlarda şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Yol uzun ve pek çok alanda maalesef bozuk. Ara ara çok güzel olması, yolun da yapılabileceğini gösteriyor ama demek ki para yetmemiş. Bu arada, piknik geleneğimiz pisliğini ortada bırakmak olarak burada en iyi şekilde sergileniyor. Yol boyunca derme çatma tesisler, parayı bulunca betondan bir giriş yaparak müşteri çekmeyi mi, büyüklüklerini mi yoksa başka bir şeyi mi ispat etmeye kalkışmış, bilemiyorum; ama doğa katliamı son hızıyla devam ediyor. Taş ve odundan ev yapmak bu kadar mı zor? Hiç mi Yeşil Türbe’nin mimarlarından feyz alınmaz? 20 milyon insanın işgaline daha ne kadar dayanır bilinmez; ama fiyatlar ne kadar artarsa artsın ziyaretçisi eksik olmaz.” (Y194)

Yorumun orijinal hali: “Seneler önce gitmiş ve pişman olmuşum. Devamlı giden, profesyonel düzeyde kayakçı arkadaşlarım dahi mutlu değiller. Aşırı şişirilmiş fiyatlar (yiyecek/içecek, teleski, kayak kiralari, eğitmen ücretleri), arabalar için park sorunu, kalabalık... Bazı dönemlerde daracık yol trafiği taşıyamıyor. Betonlaşma arttı. Yurt dışında her açıdan daha çekici kayak ve kar tatili bölgeleri olmasına rağmen, işletmecilerin zihniyeti hâlâ değişmedi. Eğer açık bir tesis bulursanız, ilkbahar aylarında çok güzel. Yazık!” (Y325)

4.3. Yargı İçermeyen Değerlendirmeler Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Yargı İçermeyen Değerlendirmeler” temasına ait 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; bilgi ve öneridir.



Şekil 4. Yargı İçermeyen Değerlendirmeler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi Bilgi

Bilgi kategorisi altında 15 kod oluşturulmuştur. Bunlar; ulaşım olanakları, fiyatlandırma, tesislerin varlığı, ekipman kiralama olanakları, kayak yapma ve öğrenme, piknik ve yürüyüş rotaları, teleferik imkânı, konum, pist, hava sıcaklığı, tarihi geçmişi, yabani hayat, bilet alımı ve kullanımı, fotoğraf çekimi ve kayak yapmaya uygun saatlerdir.

Bilgi kategorisinde kullanıcılar ulaşım olanakları ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar şehir merkezinden Uludağ'a çıkmak için kullanılan ulaşım imkanlarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y29 ve Y98 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Bursa'dan veya başka yerlerden günübirlik turlarla buraya gidebilirsiniz. Ayrıca, Teleferik ile de günübirlik dağa çıkıp inebilirsiniz. Arabanızla gidiyorsanız kış lastiği ve beyaz zincir takmanız tavsiye edilir. Pistler uygun ve kaymak için güzeldir. Otellerde ve kafelerde sucuk ekme yiyebilirsiniz. Kurumların misafirhaneleri de mevcuttur.” (Y29)

Yorumun orijinal hali: “Bursa'dan Teleferik, dolmuş veya özel araçla çıkılan Uludağ, kışın kayak yapılan bir merkezdir. Kayak takımınız yoksa kiralayabilirsiniz. Öğretmenlerden özel kayak dersi de alınabiliyor. Teleski ve telesiyey ile pistin üst kısmına çıkılabilmektedir.” (Y98)

Bilgi kategorisinde kullanıcılar fiyatlandırma ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar hizmet ücretlendirmelerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y61 ve Y101 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Kayak yapmayı bilmiyorsanız, 1 saat durmanız yeterli. Caminin yanında kızak alanı var; kayak yapmayanlar için 2 kişi olarak biniliyor ve saatlik ücreti yaklaşık 35 TL. Güzel olabilir. Kayak malzemesi uygun fiyata kiralanabiliyor. Teleferik 35 TL idi. Tabii restoranlar pahalı; örnek olarak çay 10 TL gibi. Her şeye rağmen görülmesi gereken bir güzellik. Ama bana göre Ilgaz daha güzeldi.” (Y61)

Yorumun orijinal hali: “Teleferik gidiş-dönüş 38 TL. Birinci ve ikinci bölgeye kadar Teleferik ile çıkabilirsiniz. Otellerin olduğu bölgeye dolmuşlar gidiyor. Oteller pahalı; çay 10 TL. Sucuk ekme yiyebilirsiniz. Misafirhaneler daha uygun. Kayak kiralanabiliyor. Çöplerinizi doğada bırakmayalım.” (Y101)

Bilgi kategorisinde kullanıcılar tesislerin varlığı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar Uludağ'da hizmet alınabilecek farklı tesislerin bulunduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y77 ve Y255 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Yanınıza ağız kesici alın ☺ Rakım yaklaşık 1850 metre; çık çık bitmiyor. Ben yazın gittim, kar yoktu, Bursa yanıyordu; yukarıda üşüdük. Yaklaşık 10 derece ısı farkı var. Ama muhteşem bir doğa; çıkışta yol kenarlarında sayısız mangal, çay vb. işletmeler var. Eee tabi,

manzaralarına diyecek yok. Milli Park'a girişte 18 TL ödüyorsunuz. Milli parkın içerisinde Bakacak Seyir Terası var; resmini koyuyorum, mükemmel bir manzara. Mutlaka gitmeniz gereken yerlerden. Kötü yanı, doğayı kirletiyoruz; her taraf piknikçi dolu, piknik sonu malum. Haa, bu arada kamp yapanlar da var; çadır hayatı sevenler için." (Y77)

Yorumun orijinal hali: "If you visit in high season, you can ski or snowboard. If you go to the top of the mountain by chair lift, you can have hot wine, sausage & bread, or meatballs & bread." (Y255)

Yorumun Türkçeye çevrilmiş hali: "Yoğun sezonda giderseniz kayak yapabilir veya snowboard yapabilirsiniz. Eğer dağın tepesine telesiyeye çıkarsanız, sıcak şarap, sucuk-ekmek veya köfte-ekmek yiyebilirsiniz." (Y255)

Bilgi kategorisinde kullanıcılar ekipman kiralama olanakları ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar ekipman ve kiralama olanaklarının bulunduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y10 ve Y331 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: "It was a winter-time post-snowing onslaught. Coldest part in Bursa. Located at Mt. Uludağ National Park. Cable car rides. Ski equipment rental. If you just wish to experience skiing, be warned. Photogenic shots all around." (Y10)

Yorumun Türkçeye çevrilmiş hali: "Burası kar yağışının hemen ardından kış mevsiminde bir saldırı gibiydi. Bursa'nın en soğuk bölgesi. Uludağ Milli Parkı'nda yer alıyor. Teleferik seferleri mevcut. Kayak ekipmanı kiralanabiliyor. Sadece kayak deneyimi yaşamak istiyorsanız, dikkatli olun. Her yerde fotoğraf çekmeye değer manzaralar var." (Y10)

Yorumun orijinal hali: "Uludağ is a premier ski resort of Turkey, 35 kilometres from the city of Bursa. Daily trips by car, buses, or Teleferik are available from the city. Guaranteed natural powdered snow throughout the ski season. Lots of world-standard hotels and ski hire places. Reasonable ski hire costs." (Y331)

Yorumun Türkçeye çevrilmiş hali: "Uludağ, Türkiye'nin önde gelen kayak merkezlerinden biridir ve Bursa şehir merkezine 35 kilometre uzaklıktadır. Şehirden arabayla, otobüslerle veya Teleferik ile günlük ulaşım imkânı bulunmaktadır. Kayak sezonu boyunca doğal toz kar garantisi vardır. Dünya standartlarında birçok otel ve kayak ekipmanı kiralama noktası mevcuttur. Kayak ekipmanı kiralama ücretleri makuldür." (Y331)

Bilgi kategorisinde kullanıcılar kayak yapma ve öğrenme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar kayak yapma ve kayak öğrenme fırsatlarının bulunduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y98 ve Y250 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: "Bursa'dan Teleferik, dolmuş veya özel araçla çıkılan Uludağ'da, kışın kayak yapılan bir merkezdir. Kayak takımınız yoksa kiralayabilirsiniz. Öğretmenlerden özel kayak dersi alınabiliyor. Teleski ve telesiyeye pistin üst kısmına çıkılabilmektedir." (Y98)

Yorumun orijinal hali: "Eğer kaymayı bilmiyorsanız, saati 180 TL'den 1 saatlik dersle öğrenebilirsiniz. Kayak takımlarını 15 TL'ye kiralayabilirsiniz. Kar kıyafeti kiralamaya çok gerek yok, ama oda 20-30 TL'ye kiralanabiliyor. 1-2 saatinizi kesinlikle Teleferik'e ayırın; mükemmel manzarayı görmeden gitmeyin." (Y250)

4.4. Öneri

Öneri kategorisi altında 19 kod oluşturulmuştur. Bunlar; arabaya zincir takmak, araçla gitmek, yeme-içme önerisi, dikkatli olmak, ekipman kiralamak, hafta içi tercih etmek, kayak yapmak, kayak yapmamak, kaynak suyu doldurmak, kışın gitmek, konaklamak, nakit taşımak, pazarlık yapmak, pist önermek, sıcaklığa uygun giyinmek, teleferik kullanmak, uygun fiyatlı tesis önerisi, winterfast'e katılmak ve yiyecek-içecek taşımadır.

Öneri kategorisinde kullanıcılar yeme-içme önerisi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar sucuk ekmek yenmesi ve sıcak içeceklerin denenmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y107 ve Y349 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Bursa’ya gelip Uludağ’a gitmek için Teferrüç İstasyonu’ndan bilet alarak Teleferik ile binip Kadiyayla İstasyonu, Sarıalan İstasyonu ve Kurbağakaya İstasyonu ile neticelenir. Daha sonra orada sucuk ekmek yiyeceksiniz ve kızakla kayacaksınız; ailecek bir mangal başında parti yapıp ateş yakacaksınız. Tabii ki ağaçların içinde değil, belirli olan ve mangal yakabileceğiniz izin verilen yerlerde. Orman Müdürlüğü’nde ceza yemeyiniz. Uludağımız bir başkadır. Mutlaka Bursa’ya gelip ‘Uludağ’ı görmedim’ demeyin.” (Y107)

Yorumun orijinal hali: “Kredi kartı genelde geçmiyor. Bu nedenle yanınıza bolca nakit almanızı tavsiye ederim. Kartal Yuvası’nda şömine başında sucuk ekmek ve sıcak şarabı denemelisiniz. Yukarı çıkış ve manzara harika.” (Y349)

Öneri kategorisinde kullanıcılar hafta içi tercih etmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar hafta sonu insan yoğunluğunun fazla olması nedeniyle tatil için hafta içinin tercih edilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y189 ve Y372 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Ailecek geleceklere, çocuğunu yeni kaymaya başlatacaklara tavsiyem: Haftasonuna denk getirmeyin; tam bir karmaşa, çok uzun kuyruklar, keyif almakta zorlanıyorsunuz. Pazartesi ve Salı günleri çok rahat, Ocak öncesi fiyatlar çok daha uygun; tavsiye ederim.” (Y189)

Yorumun orijinal hali: “Eğer kayak yapmak istiyorsanız doğru adrestesiniz; özellikle hafta içi, günübirlikçiler yokken gidilmesi şiddetle tavsiye olunur. Gündüz kayak bilginize göre pistlerden birinde kayarken, gece çıkıp eğlencenin dibine vurulabilecek veya tipi altında yürüyüşler yapılabilecek güzel bir mekan.” (Y372)

Öneri kategorisinde kullanıcılar teleferik kullanmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar Uludağ’a çıkarken teleferik kullanılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y73 ve Y332 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Yazı ayrı güzel, kişi daha da güzel. Bursa’da Uludağ Kayak Merkezi, Türkiye’nin en iyi merkezlerinden birisidir. Oteller bölgesi, telesiyeye çıkılan pistleri ve kamu misafirhaneleri ile gözde kış tatil yeridir.” (Y73)

Yorumun orijinal hali: “Sezonda çok kalabalık olsa da yazın ayrı, kışı ayrı güzel. Kış tatili ve sporları için bütün imkânlar var; ancak ciddi anlamda düzenlemeye ihtiyaç var. Uygun çalışmalarla burası Avrupa’nın en iyi kayak merkezlerinden biri olabilir; sadece daha fazla ilgi, çalışma ve vizyon gerekiyor. Gidiş-dönüşte Teleferik’i kullanmanızı tavsiye ederim. Dünyanın en uzun Teleferiği ile doğanın içinde, ağaçların üzerinden, Bursa manzaralı eşsiz bir yolculuk sizi bekliyor.” (Y332)

Öneri kategorisinde kullanıcılar pist önermek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar 2. Bölgedeki pistlerin kayak yapmak için daha uygun olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y159 ve Y237 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Kayak sporu ile ilgileniyorsanız ve Bursa’da yaşıyorsanız ne büyük şans... Ulaşımı kolay. Biraz kalabalık olması sıkıntı, özellikle 1. bölge oteller kısmı çok yoğun. Ben tercihim 2. bölgeden yana kullanmak isterim...” (Y159)

Yorumun orijinal hali: “Uzun zamandır kayak yapmak için 2. bölgeyi tercih ediyoruz. Konaklamalı da olsa, günübirlik de olsa, çok daha iyi pistler ve daha az kalabalık oluyor.” (Y237)

Öneri kategorisinde kullanıcılar kayak yapmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Kullanıcılar kış sezonu ziyaretlerinde kayak yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Y303 kodlu yorumlar şunlardan bahsedilmiştir:

Yorumun orijinal hali: “Şubat 2016’da gittik; Bursa’ya gidip de kayak yapmamak olmaz. Farklı bir deneyimdi. Dağda öğle yemekleri pahalı; onun için tedbirli çıkın derim. İlk defa kayacaklar için kiralama mevcut; pazarlık yapın. Skipass almaya gerek yok bence, çünkü kaymayı bilmiyorsanız tepeye çıkamazsınız. Eldiven yanınızda götürün; 70 TL’ye hepsini kiralayabilirsiniz.” (Y303)



Şekil 5. Kod Bulutu

Kullanıcı yorumları yoğunluğa göre dağılımı Şekil 5'de gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğun olarak kullanıldığını göstermektedir.



Şekil 6. Kod Haritası

Kullanıcı yorumlarında sıkça bahsedilen kodlar Şekil 6'da gösterilmiştir. Harita, kodlar arasındaki ilişkileri ve hangi kodların sıklıkla birlikte anıldığını göstermektedir. Çizgiler, birlikte bahsedilen daha sık bahsedilen

kodların ilişkisini yansıtmak için daha geniş gösterilmiştir. Buna göre doğal güzellikler ve manzara kodundan bahseden kullanıcılar; aynı kayak yapmak, tesislerin varlığı, görülmeye değer, kalabalık, ulaşım kolaylığı, teleferik ve telesiyej, hava durumu, dört mevsim çekiciliği, yeme-içme, kar, pistlerin güzel olması, işletme ve tesisler, eğlencelidir kodlarından da bahsetmişlerdir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Uludağ Kayak Merkezi'ne yönelik ziyaretçi yorumlarını analiz ederek, turistlerin destinasyona dair deneyimlerini olumlu, olumsuz ve tarafsız yönleriyle değerlendirmeyi amaçlamaktadır. TripAdvisor platformunda paylaşılan 386 yorumun analizi sonucunda, ziyaretçilerin destinasyona ilişkin algıları tematik bir çerçevede ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları, Uludağ Kayak Merkezi'nin doğal güzellikleri, kayak imkanları ve ulaşım kolaylığı gibi unsurlar açısından olumlu değerlendirildiğini; yüksek fiyatlar, hizmet kalitesindeki eksiklikler ve tatil dönemlerinde yaşanan aşırı yoğunluk gibi konuların ise memnuniyetsizliğe yol açtığını ortaya koymaktadır.

Olumlu değerlendirmeler, ziyaretçilerin destinasyonun sunduğu doğal güzelliklerden ve kayak deneyiminden memnun kaldığını göstermektedir. Uludağ'ın dört mevsim çekici bir turizm merkezi olması, özellikle manzara, pist kalitesi ve eğlence olanakları bakımından ziyaretçileri tatmin etmektedir. Bununla birlikte, bölgedeki işletmelerin sunduğu hizmetler de genel olarak olumlu karşılanmaktadır. Özellikle teleferik kullanımı, kayak yapma olanakları ve bölgedeki restoranların sunduğu yiyecekler, ziyaretçiler tarafından sıklıkla olumlu şekilde değerlendirilmiştir. Doğal güzellik, pist kalitesi ve eğlence olanakları gibi unsurlar ön plandadır. Bu bulgu, Çuhadar'ın (2025) 251 yorum üzerinden yaptığı çalışmada ortaya koyduğu "7 temel tema" içinde aynı maddelerin kodlandığı tespitle örtüşmektedir. Erdem & Tüzüntürk'ün (2023) yılında yaptığı çalışmada belirlediği "yiyecek-içecek" ve "hizmet" temalarıyla teleferik işleyişi ve restoran hizmetleriyle ilgili olumlu yorumlar paralellik göstermektedir.

Ancak olumsuz değerlendirmelerde, özellikle fiyatların yüksek olması öne çıkan önemli memnuniyetsizlik unsurlarından biridir. Konaklama, yiyecek-içecek ve kayak ekipman kiralama ücretlerinin pahalı olması, birçok ziyaretçi tarafından eleştirilmiştir. Kalabalık ve yoğunluk da en sık dile getirilen şikayetler arasında yer almaktadır. Tatil dönemlerinde aşırı yoğunluk yaşanması, pistlerde ve tesislerde uzun bekleme sürelerine neden olmakta, bu durum ziyaretçi deneyimini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, hizmet kalitesine ilişkin eleştiriler de dikkate değerdir. Personelin yeterince ilgili olmaması, hizmetin beklentileri karşılamaması ve bazı tesislerde hijyen standartlarının düşük olması, ziyaretçilerin olumsuz görüş bildirmesine yol açmıştır. Bu sonuçlar, Ulema vd., (2020) Uludağ kayak merkezi ile ilgili 47 şikayeti incelediği çalışmasındaki fiyat ve taşıma kapasitesi temalar ile örtüşmektedir. Ayrıca Erdem & Tüzüntürk (2023) da benzer şekilde "kayak, yiyecek içecek, personel ve hizmet kalitesi" temalarında memnuniyetsizlik gözlemiş, fiyat ve temizlik konusunu vurgulamıştır.

Ziyaretçilerin bir kısmı, destinasyon hakkında bilgilendirici içerikler sunmuş ve deneyimlerini paylaşarak diğer gezginlere rehberlik etmiştir. Ulaşım olanakları, kayak ekipmanı kiralama imkanları, hava durumu ve pistlerin durumu gibi konularda verilen bilgiler, ziyaretçiler için önemli bir rehber niteliğindedir. Aynı zamanda, ziyaretçilerin hangi dönemlerde gitmesi gerektiği, nasıl bir hazırlık yapmaları gerektiği ve hangi hizmetleri tercih etmeleri gerektiğine dair öneriler sunduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, önceki araştırmaların "politik öneriler" kısmında sıklıkla dile getirdiği altyapı, hizmet kalitesi ve fiyat politikasına ilişkin öneri alanlarını desteklemektedir. Ulema ve arkadaşları, insan yoğunluğu ve fiyat sorunlarında altyapı iyileştirmelerini önermiştir. Erdem & Tüzüntürk (2023), personel eğitimi ve hijyen standartlarında gelişmeye değinmişlerdir Çuhadar (2025), dijital bilgi panoları ve anlık bilgilendirme sistemleriyle teknolojik iyileştirmeleri önermiştir.

Bulgular doğrultusunda, Uludağ Kayak Merkezi'nin rekabet gücünü artırması ve ziyaretçi memnuniyetini yükseltmesi için birtakım stratejik düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Öncelikli olarak, fiyat politikalarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Özellikle kayak ekipmanı kiralama, yeme-içme ve otel ücretlerinin daha erişilebilir hale getirilmesi, daha geniş bir ziyaretçi kitlesine hitap edilmesini sağlayacaktır. Öğrenci ve aile indirimleri, erken rezervasyon fırsatları ve dinamik fiyatlandırma politikalarının uygulanması, destinasyonun fiyat açısından daha rekabetçi olmasını sağlayabilir.

Özellikle yoğun tatil dönemlerinde kalabalık yönetimine yönelik stratejiler geliştirilmelidir. Alternatif pistlerin açılması, kapasitenin artırılması ve yoğun zamanlarda girişleri daha dengeli hale getirecek önlemler alınması, ziyaretçi deneyimini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, teleferik ve ulaşım hizmetlerinin daha verimli hale getirilmesi, trafik yoğunluğunun azaltılması için önemli bir adımdır.

Hizmet kalitesinin artırılması da destinasyonun uzun vadeli başarısı açısından kritik bir unsurdur. Otellerde, restoranlarda ve kayak merkezindeki personelin müşteri memnuniyeti odaklı hizmet verebilmesi için eğitim programları düzenlenmeli, özellikle yabancı turistlerin hizmet almasını kolaylaştıracak dil bilen personel istihdam edilmelidir. Restoran, otel ve kayak ekipman kiralama hizmetlerinde daha hızlı ve etkili bir sistem oluşturmak için dijital rezervasyon sistemleri hayata geçirilmelidir.

Uludağ Kayak Merkezi'nin daha modern ve verimli bir destinasyon yönetimi modeline geçmesi için teknolojik imkanlardan yararlanılması gerekmektedir. Mobil uygulamalar ve interaktif bilgi panoları ile ziyaretçilere anlık pist durumu, hava koşulları ve ulaşım bilgileri sağlanabilir. Ayrıca, çevrimiçi yorumların düzenli olarak analiz edilerek müşteri memnuniyeti ölçümleri yapılması ve buna uygun iyileştirme planlarının uygulanması, destinasyon yönetiminin daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

Sürdürülebilir turizm anlayışının benimsenmesi, destinasyonun çevresel açıdan korunmasını sağlayacak ve uzun vadede rekabet avantajı sunacaktır. Betonlaşmanın sınırlandırılması, doğal çevrenin korunması için çevre dostu projelerin uygulanması, geri dönüşüm sistemlerinin daha etkin hale getirilmesi ve ziyaretçilerin çevreye duyarlı hareket etmeleri için bilinçlendirme kampanyalarının düzenlenmesi gerekmektedir. Böylelikle Uludağ Kayak Merkezi, yalnızca ekonomik anlamda değil, çevresel sürdürülebilirlik açısından da güçlü bir destinasyon haline gelebilecektir.

Uludağ'ın yalnızca kış turizmi destinasyonu olarak değil, dört mevsim boyunca turistik cazibe merkezi olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Yaz aylarında doğa yürüyüşleri, kampçılık, dağ bisikleti gibi aktivitelerin teşvik edilmesi, sezon dışı ziyaretçi trafiğini artıracaktır. Ayrıca, kültürel etkinlikler, festivaller ve yarışmalar gibi organizasyonların düzenlenmesi, Uludağ'ı farklı turizm segmentleri açısından daha cazip hale getirebilir.

Destinasyonun uluslararası pazarda tanınırlığını artırmak için güçlü bir pazarlama stratejisi geliştirilmelidir. Dijital pazarlama kampanyaları, turizm fuarlarına katılım, seyahat acenteleriyle iş birlikleri ve sosyal medya fenomenleriyle yapılan iş birlikleri, destinasyonun daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlayabilir. Ayrıca, TripAdvisor ve diğer çevrimiçi platformlarda olumlu yorumları teşvik eden kampanyalar düzenlenerek, destinasyonun çevrimiçi imajı güçlendirilebilir.

Bu çalışma Uludağ Kayak Merkezi için sadece TripAdvisor çevrimiçi platformundaki yorumların duygu analizi ile sınırlandırılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için Uludağ Kayak Merkezi yorumlarının farklı analiz yöntemleri ile yapılması mümkündür. Farklı çevrimiçi platformlarda benzer analizlerin yapılması da önerilmektedir. Ayrıca farklı destinasyonlarda çevrimiçi yorumlar analiz edilmesi ve bu çalışmalar ile karşılaştırılması da önerilmektedir. Farklı mevsimlerde ve farklı turist profilleri üzerinde uygulanması, mevsimsel talep ve beklenti değişimlerinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca tematik analizlerin duygu analizi ile desteklenmesi, ziyaretçi memnuniyetinin duygusal boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesine imkân tanıyacaktır. Uludağ'daki bulguların diğer kayak destinasyonları ile karşılaştırılması ise rekabet avantajı sağlayacak alanların belirlenmesine yardımcı olabilir. Bu yöndeki çalışmalar hem literatüre katkı sunacak hem de destinasyonların ziyaretçi beklentilerine duyarlı şekilde yönetilmesine katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, çevrimiçi ziyaretçi yorumlarının turizm destinasyonları üzerindeki etkisini anlamak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Fiyat politikalarının revize edilmesi, hizmet kalitesinin artırılması, altyapının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir turizm uygulamalarının benimsenmesi, Uludağ Kayak Merkezi'nin uzun vadede rekabet gücünü artıracaktır. Bu tür çalışmaların düzenli olarak yapılması, destinasyon yönetiminin değişen turist beklentilerini anlamasına ve hizmet kalitesini sürekli geliştirmesine yardımcı olacaktır.

Kaynaklar

- Acar, A., & Uğur, İ. (2021). Uluslararası zincir otellere yönelik TripAdvisor yorumlarının duygu analizi yöntemi ile değerlendirilmesi: Ankara örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 1803–1814.
- Arroyo, S., & Pandey, S. (2010). Consumer trust in online reviews: Insights from the hospitality sector. *Journal of Tourism Studies*, 12(4), 45–57.
- Berezina, K., Bilgihan, A., Çobanoğlu, C., & Okumuş, F. (2016). Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: Text mining of online hotel reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 1–24.
- Bilgin, N. (2014). *İçerik analizi: Teknikler ve örnek çalışmalar*. Siyasal Kitabevi.
- Çuhadar, Y. (2025). Kış turizmi bağlamında çevrimiçi tüketici yorumlarının incelenmesi: Uludağ kayak merkezi örneği. *Journal of Academic Social Resources (ASR Journal)*, 10(1), 1–13.
- Erdem, N., & Tüzüntürk, S. (2023). Kış turizmi otellerinde müşteri memnuniyetsizliğine ilişkin ana ve alt unsurların nitel araştırma yöntemleri kullanılarak belirlenmesi: Bursa Uludağ'da bir araştırma. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(1), 166–177.
- Hoang, N. P., Vinh, L. T., & Triet, P. M. (2025). Exploring tourist behavior using natural language processing: Evidence from TripAdvisor reviews. *Tạp chí Khoa học Lạc Hồng*, 1(20), 31–35.
- Hu, N., Pavlou, P. A., & Zhang, J. (2017). Online hotel reviews in the context of tourism. *Tourism Management*, 63, 87–97.
- Hu, Y., Chen, Y., & Chou, H. (2017, March 1). Opinion mining from online hotel reviews – A text summarization approach. *Elsevier BV*, 53(2), 436–449.
- Jalilvand, M. R., Samiei, N., Dini, B., & Manzari, P. Y. (2011). Examining the impact of electronic word of mouth on tourists' attitude and travel intention. *Internet Research*, 22(5), 591–612.
- Jo, Y., & Oh, A. (2011). Aspect and sentiment unification model for online review analysis. In *Proceedings of the Fourth ACM International Conference on Web Search and Data Mining*.
- Kim, W. G., Li, J., & Brymer, R. A. (2017). The impact of social media reviews on hotel performance: Text analytics approach. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 60–70.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468.
- Liu, B., & Park, H. (2015). *Sentiment analysis and opinion mining*. Elsevier.
- Liu, Z., & Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140–151.
- Medhat, W., Hassan, S., & Korash, H. (2014). Sentiment analysis algorithms and applications: A survey. *Ain Shams Engineering*, 5(4), 1093–1113.
- Mostafa, M. M. (2013). More than words: Social networks' text mining for consumer brand sentiments. *Expert Systems with Applications*, 40(10), 4241–4251.
- O'Connor, P. (2010). An analysis of online hotel reviews: Their role in consumer decision making. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 754–772.
- Olgun, B. G. (2025). Kibyra Antik Kenti'ne yönelik çevrim içi ziyaretçi yorumlarının incelenmesi: Tripadvisor örneği. *Kent Akademisi*, 18(Uluslararası Girişimcilik Sosyal Bilimler Kongresi Özel Sayısı), 188–202.
- Özdemir, A. (2010). *Nitel veri analizi ve sosyal bilimlerde uygulamaları*. Anı Yayıncılık.
- Pang, B., & Lee, L. (2008). Opinion mining and sentiment analysis. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 2(1–2), 1–135.

- Pezenka, I.ve Weismayer, C. (2020). Which factors influence locals' and visitors' overall restaurant evaluations? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2019-0796>
- Ravi, K., & Ravi, V. (2015). A survey on opinion mining and sentiment analysis: Tasks, approaches and applications. *Knowledge-Based Systems*, 89, 14-46.
- Stoleriu, O. M., Iancu, T., & Smărăndescu, D. (2019). The role of online reviews in shaping tourism destinations. *Tourism Economics*, 25(4), 705-722.
- Süzer, Ö. (2025). Bolu'daki restoran işletmelerinin dijital izleri: Tripadvisor yorumlarının netnografik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 2497-2509.
- Şahin, M., & Şad, S. N. (2018). Evaluating user-generated contents in tourism: A case of TripAdvisor reviews. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 7(2), 115-132.
- Taecharungroj, V., & Mathayomchan, B. (2019). Analysing TripAdvisor reviews of tourist attractions in Phuket, Thailand. *Tourism Management*, 75, 550-568.
- Tuna, F. M., Kaynar, O., & Akdoğan, M. Ş. (2021). Otelere ilişkin çevrimiçi geribildirimlerin makine öğrenmesi yöntemleriyle duygu analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2232-2241.
- Uçuk, C. (2025). Tekirdağ Restoranlarındaki Misafir Deneyimlerine Yönelik Tripadvisor Yorumlarının Netnografik Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 551-563.
- Ulema, Ş., Uzut, İ., & İnançlı, S. (2020). Analysis of e-complaints within the scope of winter tourism destinations: The case of Uludağ ski center. *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(3), 2945-2959.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31, 179-188.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. bs.). Seçkin Yayıncılık.

İşletme Performansının Otel Yöneticileri Perspektifinden Değerlendirilmesi: Balanced Scorecard Kapsamında Çoklu Olay Çalışması *

Evaluation of Business Performance from the Perspective of Hotel Managers: A Multiple Case Study within the Framework of the Balanced Scorecard

Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN*  ^a Levent KOŞAN  ^b

^a Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Mersin, Türkiye. turksevecagri@mersin.edu.tr

^b Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Mersin, Türkiye. lkosan@mersin.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Dengeli Puan Kartı Performans Ölçümü Stratejik Yönetim Otel Yöneticileri Otel İşletmeleri	Amaç – Bu araştırma, otel yöneticilerinin bakış açısından işletme performansını Balanced Scorecard (BSC) çerçevesinde değerlendirmeyi; ayrıca finansal başarıya katkı sağlayan finansal olmayan boyutlarda uygulanan stratejileri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Performans ölçütlerine atfedilen önem düzeyleri ile kullanım sıklıklarının otel türlerine göre karşılaştırılması da araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır. Yöntem – Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen çalışmada, bütüncül çoklu olay çalışması deseni benimsenmiş olup çoklu yöntemli araştırma tasarımı kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme ile seçilen türü bakımından farklı üç otel işletmesinde görev yapan 18 yöneticiyle Ağustos-Eylül 2024 döneminde yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış soru formları ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen nitel veriler MAXQDA programında tümdengelimci içerik analiziyle; nicel veriler ise SPSS programında Kruskal-Wallis testiyle analiz edilmiştir. Bulgular – Otel yöneticileri, işletme performansını çok boyutlu bir yaklaşımla değerlendirmekte ve BSC'nin dört boyutuna dayalı ölçütleri benimsemektedir. Otel türleri arasında performans ölçütlerinin önem ve kullanım sıklığı açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Şehir otel işletmesi daha dengeli bir yönetim yaklaşımı sergilerken, termal ve resort oteller finansal ve müşteri boyutlarına daha fazla odaklanmaktadır. BSC'nin finansal olmayan boyutlarının tümünde stratejiler uygulanmakta ve en çok "iç süreçler" boyutunda (%45,52) stratejilerin uygulandığı tespit edilmiştir. Tartışma – Bu çalışma literatürde sınırlı olduğu tespit edilen otel işletmelerinde BSC çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, otel yöneticilerinin işletme performansını çok boyutlu olarak algıladıklarını ve BSC çerçevesinde performans ölçümü yaptıklarını göstermektedir. Ayrıca BSC'nin finansal olmayan boyutlarında uygulanan stratejiler Kaplan ve Norton'un (2004) strateji haritaları modeli ile örtüşmektedir.
Gönderilme Tarihi 9 Haziran 2025 Revizyon Tarihi 20 Kasım 2025 Kabul Tarihi 1 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Balanced Scorecard Performance Measurement Strategic Management Hotel Managers Hotel Enterprises	Purpose – This study aims to evaluate business performance from the perspective of hotel managers within the framework of the Balanced Scorecard (BSC) and to explore strategies implemented in the non-financial dimensions that contribute to financial success. Additionally, the study seeks to compare the perceived importance and frequency of use of performance indicators across different types of hotel establishments. Design/methodology/approach – This research was conducted using a qualitative research approach and employed a holistic multiple-case study design within the framework of a multi-method research strategy. Using purposive sampling, in-depth interviews were carried out with 18 managers working in three hotels differentiated by type. Data collection took place between August and September 2024 through semi-structured and structured interview forms. The qualitative data were analyzed using deductive content analysis with the MAXQDA software, while the quantitative data were examined through the Kruskal-Wallis test using the SPSS program. Results – Hotel managers evaluate business performance using a multidimensional approach and adopt indicators based on the four dimensions of the Balanced Scorecard (BSC). Significant differences were identified among hotel types regarding the importance and frequency of use of performance indicators. While city hotels exhibit a more balanced management approach, thermal
Received 9 June 2025 Revised 20 November 2025 Accepted 1 December 2025	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Komisyonu tarafından 05.08.2024 tarihli 280 sayılı karar ile alınmıştır.

*Bu çalışma ilk yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Türkseven, Y.Ç., Koşan, L. (2025). İşletme Performansının Otel Yöneticileri Perspektifinden Değerlendirilmesi: Balanced Scorecard Kapsamında Çoklu Olay Çalışması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3125-3146.

and resort hotels place greater emphasis on the financial and customer dimensions. Strategies are implemented across all non-financial BSC dimensions, with the highest concentration observed in the “internal processes” dimension (45.52%).

Article Classification:

Research Article

Discussion – This study contributes to the limited literature on the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in hotel management. The findings indicate that hotel managers perceive business performance as a multidimensional concept and evaluate it within the BSC framework. Furthermore, the strategies applied in the non-financial dimensions align with Kaplan and Norton’s (2004) strategy map model.

1. Giriş

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi, performanslarını etkileyen içsel ve dışsal faktörleri hızlı ve doğru biçimde öngörebilmelerine bağlıdır. 1850–1975 yılları arasında süren endüstri çağında yöneticiler, yavaş gerçekleşen çevresel değişimleri gözlemleyerek uygun önlemler alabilmekteydi. Ancak bilgi çağının başlamasıyla birlikte, özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren değişim hızının ciddi biçimde artması, uzun vadeli planların geçerliliğini yitirmesine neden olmuştur (Beatham vd., 2004; Neely vd., 1995; Tangen, 2004). Bu değişim süreci, işletmelerin stratejilerini etkin şekilde uygulayabilmesi ve vizyon-misyonlarını güncel tutabilmesi adına, geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarının ötesine geçen yeni yönetim ve ölçüm araçlarının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, performans ölçümüne olan ilgi artmış; bu da performans ölçüm sistemlerinin (PÖS) yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmıştır (Tangen, 2004). Neely ve Bourne’ye (2000) göre, performans ölçümü işletmeler açısından düşük hata toleransı ve yüksek maliyetle karakterize edilen kritik bir süreçtir. Bu doğrultuda Eccles (1991), performans ölçümünün işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde giderek daha merkezi bir konuma geleceğini öngörmüştür. Neely (1999) ise bu öngörüğü destekleyerek, işletmelerin PÖS’lere artan bir önem atfettiğini ortaya koymuştur. Performans ölçümünün yalnızca işletmenin geçmiş faaliyetlerinin çıktılarıyla (finansal) sınırlı kalmaması; aynı zamanda ileri dönük bilgi üretmesi (stratejik) gerektiği işletme literatüründe vurgulanmaktadır. Bu bağlamda geleneksel PÖS’lerin tek boyutlu finansal ağırlıklı yapısı nedeniyle yalnızca kısa vadeye odaklanmaları ve işletme stratejisini yeterince yansıtmamaları sıklıkla eleştirilmektedir (Eccles, 1991; Epstein ve Manzoni, 1998; Fitzgerald vd., 1991; Frigo, 2002; Ghalayini ve Noble, 1996; Kaplan ve Norton, 1992a, 1996; Neely ve Bourne, 2000). Buradan hareketle, geleneksel PÖS’lerin sadece işletme faaliyetlerinin sonuçlarına odaklanmaları (Johnson, 1988; Wilson ve Chua, 1993) ve işletme performansını tam olarak yansıtamamaları (Voelker vd., 2001) çok boyutlu PÖS’lerin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda geliştirilen PÖS’ler, işletme performansını daha dengeli ve kapsayıcı bir bakış açısıyla değerlendirme imkânı sunmaktadır (Ağca ve Tuncer, 2006; Kennerley ve Neely, 2002). Bu bağlamda, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı, yalnızca bir performans ölçüm aracı değil, aynı zamanda bir stratejik yönetim sistemi olarak da işlev gören çok boyutlu ve dengeli bir PÖS olarak ortaya çıkmıştır (Kaplan ve Norton, 1996a).

BSC yaklaşımının geliştirilmesinden bu yana yapılan araştırmaların ve uygulamaların büyük ölçüde üretim işletmeleri üzerinde yoğunlaştığı, buna karşın hizmet sektörü ve özellikle otel işletmelerinde BSC odaklı çalışmaların sınırlı kaldığı literatürde dikkat çekmektedir (Bekmezci, 2010; Eraycu ve Torun, 2018; Fatima ve Elbanna, 2020; Gençer ve Çetin, 2011). Örneğin Hoque (2014) ve Hansen ve Schaltegger’ın (2016) BSC üzerine yürüttüğü kapsamlı sistematik derleme çalışmalarında turizm sektörüne yönelik çalışmalar yer almamaktadır. Bu eksiklik Fatima ve Elbanna (2020) tarafından gerçekleştirilen sistematik derleme çalışması ile giderilmiştir. Türkiye’de otel işletmelerinde BSC’ye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde; BSC’nin otel yöneticilerinin karar alma davranışlarına etkisi (Okutmuş ve Ergül, 2014), finansal boyut ve öğrenme-gelişme boyutlarının yönetsel perspektifle değerlendirilmesi (Aktürk vd., 2013; Eryılmaz, 2010), termal otellere özel BSC tasarımları (Gençay, 2014) ve çeşitli kavramsal çalışmaların (Aktürk ve Özgür, 2011; Bertan, 2009) yürütüldüğü görülmektedir. Bu bağlamda yerli literatürde otel işletmelerine yönelik performans ölçümü ve BSC konularına yönelik ampirik çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, yabancı literatürde de BSC çalışmalarının turizm sektöründe yetersiz olduğu vurgulanmaktadır (Elbanna vd., 2015; Mia ve Patiar, 2001; Ribeiro vd., 2019). Türkiye’de turizm sektörünün, özellikle otel işletmeleri aracılığıyla döviz girdisi sağlama ve istihdam yaratma gibi önemli ekonomik katkılar sunduğu göz önüne alındığında, otel işletmelerinde performans ölçümüne ve BSC yaklaşımına odaklanan ampirik ve uygulamaya dönük araştırmaların artırılması gerekmektedir. Bu çalışma, literatürde bu alanda tespit edilen boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Son yıllarda, turizm sektörünün farklı alanlarında (otel, yiyecek-içecek, destinasyon yönetimi, ürün geliştirme) BSC'nin uygulanmasına yönelik ilgi artmış; uygulayıcılar ve akademisyenler bu sistemi daha kapsamlı biçimde incelemeye başlamıştır. Nitekim otel yöneticilerinin BSC ile performans ölçme yollarını araştırdığı görülmektedir. Bu bağlamda yapılan amprik araştırmalar, otel yöneticilerinin, doğrudan BSC kullanmasalar bile konaklama sektörüne özgü finansal olmayan boyutları dikkate alarak kararlarını dengelemeye çalıştıklarını ortaya koymaktadır (Evans, 2005; Phillips ve Louvieris, 2005; Ribeiro vd., 2019). Literatürde, BSC yaklaşımının otelcilik sektöründeki ilk uygulamalarına Brown ve McDonell'ın (1995) çalışması öncülük etmiştir. Sonraki araştırmalar, BSC'nin otellerde nasıl benimsendiğine ve uygulandığına (Denton ve White, 2000; Huckestein ve Duboff, 1999) hangi boyutlara ve performans ölçütlerine öncelik verildiğine ve bu tercihlerin karar alma süreçlerine etkilerine (Denton ve White, 2000; Evans, 2005; Harris ve Mongiello 2001; Mia ve Patiar, 2001; Ribeiro vd., 2019) odaklanmıştır. Daha sonra, BSC'nin boyutları ve performans ölçütleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerine (Chen vd., 2011; Huang vd., 2007; Park ve Gordon, 2006; Patiar ve Mia, 2009) yönelik çalışmalar öne çıkmıştır. Huckestein ve Duboff (1999), Hilton otellerine yönelik bir BSC geliştirmiştir. Harris ve Mongiello (2001) ile Ribeiro vd. (2019) otel yöneticilerinin BSC boyutlarına ilişkin tercihlerini ve uygulama eğilimlerini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, BSC'nin strateji uygulama, öğrenme süreçlerini teşvik etme ve yönetsel kararları yapılandırma gibi işlevler taşıdığını göstermektedir. Otel işletmelerinde BSC ile performans ölçümüne odaklanan karşılaştırmalı çalışmalar incelendiğinde; Wu ve Lu (2012), otel işletmeleri ile pansiyonları karşılaştırırken, Wu ve Chen (2012) oteller ile motelleri incelemiştir. Sektörel düzeyde yapılan bir karşılaştırmada Bruni vd. (2017) otel işletmeleri, seyahat acenteleri ve tur operatörlerini performans ölçütlerini benimseme düzeyine göre karşılaştırmıştır. Denton ve White (2000) ise geliştirdikleri BSC ile otel yöneticileri ile otel sahiplerinin önem verdikleri performans ölçütlerini karşılaştırmışlardır. Son olarak Geçgin (2020) otel yöneticileri ile misafirlerin önem verdikleri performans ölçütlerini karşılaştırarak algı farklarını ortaya koymuştur. Ancak farklı otel türlerinde genel müdür ve departman müdürleri düzeyinde performans ölçümüne ilişkin yaklaşımların belirlenmesine ve BSC'nin finansal olmayan boyutlarında uygulanan stratejilerin finansal başarıya etkisine odaklanan derinlemesine çalışmalara literatürde rastlanmamaktadır. Ayrıca BSC yaklaşıma yönelik çalışmaların ağırlıklı olarak gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığı, Türkiye gibi turizm sektörünün ekonomik büyümede kritik bir rol oynadığı gelişmekte olan ülkelere çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Türkiye'de konaklama sektörü bağlamında her geçen gün hızla gelişen Mersin ili özelinde ise BSC ve performans ölçümüne yönelik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı ve Türkiye'deki otel işletmelerine yönelik sınırlı sayıdaki performans ölçüm araştırmalarına katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, otel yöneticilerine stratejik PÖS'ler konusunda uygulanabilir öneriler geliştirerek, işletmelerin daha yüksek performans göstermesine ve bu yolla bölgesel ile ulusal düzeyde ekonomik fayda üretimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Başarılı şekilde yönetilen otel işletmelerinin artan istihdam kapasitesiyle bölge ekonomisine olan katkıları güçlenecek; sezonluk dalgalanmaların belirgin olduğu konaklama sektöründe, performans odaklı stratejik yönetim anlayışı bölgesel kalkınma açısından daha da kritik bir hâl alacaktır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, Türkiye'nin Akdeniz Bölgesi'nde yer alan Mersin ilindeki üç farklı otel türünde (şehir, resort ve termal) görev yapan yöneticilerin bakış açısından işletme performansını BSC çerçevesinde derinlemesine incelemektir. Çalışma aynı zamanda, finansal başarıya katkı sağlayan finansal olmayan stratejilerin belirlenmesini ve performans ölçütlerine verilen önem ile bu ölçütlerin kullanım sıklığının otel türlerine göre karşılaştırmalı olarak analiz edilmesini amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temellerini oluşturmak amacıyla öncelikle "işletme performansı" kavramı ele alınmış, ardından performansın çok boyutlu değerlendirilmesini sağlayan BSC yaklaşımı ve otel işletmeleri bağlamındaki uygulanabilirliği açıklanmıştır.

2.1. İşletme Performansı

İşletme performansının ölçülmesi, yönetim biliminin gelişimiyle paralel olarak evrilmiş ve zaman içinde farklı amaçlarla uygulanmıştır. Performansa yönelik ilk sistematik uygulamalar, 1860'lı yıllarda Amerikan Demiryolları'nda planlama ve denetim süreçlerinde başlamış; 1920'li yıllarda DuPont ve General Motors gibi firmaların sistematik yaklaşımlarıyla kurumsal düzeyde gelişmiştir (Radnor ve Barnes, 2007; Waal, 2003). Bu erken dönemdeki ölçümler, çoğunlukla çalışanlara prim verilmesi gibi operasyonel hedeflere odaklanmış ve muhasebe sistemlerine dayalı olarak şekillenmiştir (Bourne vd., 2003). Ancak günümüzde performans

ölçümü, yalnızca mevcut durumu analiz etmekle kalmayıp, işletmenin gelişim alanlarını belirleme ve çalışan davranışlarını stratejik hedeflere yönlendirme amacıyla kullanılan kapsamlı bir yönetim aracı haline gelmiştir (Beatham vd., 2004). Performans, genel anlamda işin yapılış biçimini ve kalitesini ifade ederken (Amaratunga vd., 2000), “işletme performansı” kavramı ilk kez Venkatraman ve Ramanujam (1986) tarafından işletmenin başarısı ve hedeflere ulaşma düzeyini ölçmek amacıyla tanımlanmıştır. İşletme performansı, verimlilik, etkinlik, kalite, esneklik, yenilikçilik ve kârlılık gibi boyutlar arasında kurulan stratejik ilişkiyi yansıtır (Ağca ve Tuncer, 2006). Bu doğrultuda, performans ölçütleri de işletmelerin faaliyetlerini değerlendirmede kullanılan sayısal veya nitel göstergeler olarak tanımlanmakta ve literatürde “gösterge” ya da “kriter” gibi farklı adlarla anılmaktadır (Neely vd., 1995).

2.2. Balanced Scorecard ve Otel İşletmeleri

Bilgi çağının etkisiyle yoğunlaşan küresel rekabet, işletmeleri fiziksel varlıklardan ziyade soyut varlıklara (bilgi, yetkinlik, entelektüel sermaye) yatırım yapmaya yönlendirmiştir. Bu dönüşüm, geleneksel finansal temelli performans ölçüm sistemlerinin yetersiz kalmasına ve yeni yaklaşımların geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen BSC, yalnızca performans ölçüm aracı değil, aynı zamanda stratejik yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. BSC, geleneksel finansal göstergelerin yanı sıra müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme olmak üzere üç finansal olmayan boyutta da performansı değerlendirir (Niven, 2002). Bu yapı, geçmiş performans analiz etmenin ötesinde, stratejik hedeflere ulaşma kapasitesini de ölçmeyi amaçlar. BSC'nin temel boyutları, yönetsel soru başlıkları ve önerilen ağırlıklandırmalar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. BSC'nin Temel Boyutlardaki Soruları ve Boyutların Ağırlıklandırmaları

Boyut	Cevap Aranacak Sorular	Genel Ölçütler	Toplam İçinde Ağırlık	Performans Ölçüt Sayısı
Finansal	Hissedarlara nasıl görünmekteyiz?	Yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer	%22	5
Müşteri	Müşteriler bize hangi gözle bakmaktadır?	Tatmin, sadakat, Pazar payı, müşteri payı	%22	5
İç süreçler	Mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz?	Kalite, maliyet, yeni ürün sunumu, tepki süresi	%34	8-10
Öğrenme ve gelişme	Gelişme ve değer yaratmayı nasıl devam ettirebiliriz?	Personelin tatmini, mevcut bilgi sistemleri, çalışma ortamı.	%22	5

Kaynak: (Kaplan ve Norton, 2000: 13; Kaplan ve Norton, 2004: 33-37).

Otel işletmeleri, sermaye yoğun yapıları, yüksek sabit varlık ihtiyacı ve hizmet odaklı faaliyet anlayışı (Koşan ve Karadeniz, 2014; Kotler vd., 1999) nedeniyle yalnızca finansal performansla değerlendirilemez. Müşteri memnuniyeti, süreç verimliliği ve çalışan gelişimi gibi finansal olmayan unsurlar da başarı için kritik öneme sahiptir (Mia ve Patiar, 2001). Bu bağlamda otel işletmelerinde müşteri ve çalışan memnuniyeti, sürdürülebilir başarı için belirleyici faktörlerdir. Literatürde bu iki unsurun, işletmenin finansal sonuçlarıyla doğrudan ilişkili olduğu birçok çalışmada ortaya konmuştur. Örneğin, Ittner ve Larcker (1998), müşteri memnuniyetindeki artışın finansal performansı olumlu etkilediğini belirtmiş; Lee ve Yang (2011) ile Yeung ve Berman (1997) ise çalışan memnuniyetinin hizmet kalitesi ve müşteri sadakatiyle güçlü ilişkisini vurgulamıştır. Bu doğrultuda, performansın çok boyutlu değerlendirilmesi gerekmekte ve BSC'nin dört temel boyutu bu ihtiyaca doğrudan karşılık vermektedir. Literatür, BSC'nin otelcilik sektörünün yapısıyla yüksek düzeyde uyum sağladığını ve bu alanda etkin bir performans ölçüm aracı olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır (Brown ve McDonnell, 1995; Elbanna vd., 2015; Evans, 2005; Mia ve Patiar, 2001; Huckestein ve Duboff, 1999; Ribeiro vd., 2019).

3. Yöntem

Bu çalışmada, belirlenen şehir, termal ve resort otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin perspektifinden işletme performansını BSC çerçevesinde derinlemesine incelemek ve karşılaştırmak amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırmalar; olayları, doğrudan deneyimleyen bireylerin bakış açısıyla, kendi doğal ortamlarında anlamaya çalışan ve genelleme kaygısı taşımayan, yorumlayıcı ve betimleyici özellikler taşıyan bir yaklaşımdır (Creswell, 2013; Yin, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu yöntem, özellikle yönetim

muhasebesi alanında, katılımcıların stratejik uygulamalara ilişkin algılarını detaylı şekilde ortaya koymak amacıyla sıkça kullanılmaktadır (Brown ve McDonell, 1995; Denton ve White, 2000; Fatima ve Elbanna, 2020). Bu bağlamda, BSC gibi çok boyutlu ve bağlama özgü performans ölçüm sistemlerinin analizinde, katılımcıların bakış açılarını derinlemesine anlamayı mümkün kıldığı için nitel yöntem tercih edilmiştir. Ayrıca her otel işletmesinin kendine özgü stratejilere sahip olması, bu araştırma bağlamında nitel yaklaşımın kullanılmasını gerekli kılmıştır.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada, olay çalışması (case study) deseni kullanılmış olup çoklu yöntemli araştırma tasarımı benimsenmiştir (Clark ve Ivankova, 2016). Olay çalışması, araştırma konusu olan olgunun kendi bağlamsal bütünlüğü içinde incelenmesini sağlamaktadır (Patton, 2002; Yin, 2002). Bu kapsamda, çalışmada farklı otel türleri (şehir, termal, resort) bağımsız olay birimleri olarak ele alınmış ve bu birimlerin bütüncül biçimde analiz edilmesine olanak tanıyan “bütüncül çoklu olay çalışması” deseni benimsenmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada örneklem, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan amaçlı örnekleme yönteminin maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir (Kozak, 2017). Bu teknikte, araştırmaya en fazla katkı sağlayabilecek bireyler veya birimler seçilerek, konuya ilişkin farklı bakış açıları ve deneyimlerin karşılaştırılması amaçlanmaktadır (Coşkun vd., 2019). Bu araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme, farklı otel türlerinde görev yapan yöneticilerin bakış açılarındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasını sağlamıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü, araştırma desenine, verinin niteliğine ve derinliğine bağlı olarak değişmektedir. Dworkin’e (2012) göre 5–50 katılımcı arası örneklem büyüklüğü genellikle yeterlidir. Bu çalışmada, üçü genel müdür olmak üzere toplam 18 otel yöneticisiyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, Mersin ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı ve tür açısından farklılık arz eden (şehir, termal, resort) üç otel işletmesinde görev yapan genel müdür ve departman yöneticilerinden oluşmaktadır. Otel yöneticileri büyük ölçekli otel işletmelerinde, otelcilik jargonunda sıklıkla kullanılan pozisyonlarının (title) İngilizce isimlerine göre kısaltılarak kodlanmıştır. Otel yöneticilerinin pozisyon kodlamalarında yer alan “1”, “2” ve “3” rakamları sırasıyla “şehir oteli”, “termal otel” ve resort otel” işletmelerinde çalışan yöneticiler için kullanılmıştır. Yöneticilerin kodlamalarının pozisyonlara göre kısaltmaları ve açıklamaları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Kodlanmasına Yönelik Açıklamalar

Yönetici Kodu	Rakam Anlamı	Açılımı-Anlamı
GM1	1-Şehir Oteli	General Manager-Genel Müdür
GM2	2.Termal Otel	General Manager-Genel Müdür
GM3	3.Resort Otel	General Manager-Genel Müdür
FOM1	1-Şehir Oteli	Front Office Manager- Ön Büro Müdürü
FOM2	2.Termal Otel	Front Office Manager- Ön Büro Müdürü
FOM3	3.Resort Otel	Front Office Manager- Ön Büro Müdürü
F&B1	1-Şehir Oteli	Food and Bevarage Manager- Yiyecek ve İçecek Müdürü
F&B2	2.Termal Otel	Food and Bevarage Manager- Yiyecek ve İçecek Müdürü
F&B3	3.Resort Otel	Food and Bevarage Manager- Yiyecek ve İçecek Müdürü
HK1	1-Şehir Oteli	Housekeeping Manager- Kat Hizmetleri Müdürü
HK2	2.Termal Otel	Housekeeping Manager- Kat Hizmetleri Müdürü
HK3	3.Resort Otel	Housekeeping Manager- Kat Hizmetleri Müdürü
SRM1	1-Şehir Oteli	Sales-Reservation and Marketing Manager- Satış, Rezervasyon ve Pazarlama Müdürü
SRM3	3.Resort Otel	Sales-Reservation and Marketing Manager- Satış, Rezervasyon ve Pazarlama Müdürü
HR1	1-Şehir Oteli	Human Resources Manager- İnsan Kaynakları Müdürü
HR2	2.Termal Otel	Human Resources Manager- İnsan Kaynakları Müdürü
HR3	3.Resort Otel	Human Resources Manager- İnsan Kaynakları Müdürü
F2	2.Termal Otel	Finance Manager- Finans Müdürü

3.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Bu çalışmada, çoklu veri toplama yaklaşımı benimsenmiş ve veri çeşitliliği sağlamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formları ile yapılandırılmış anket formlarından yararlanılmıştır. Veriler yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Soru formları, yerli ve yabancı literatür kapsamlı şekilde incelenerek oluşturulmuş ve BSC çerçevesinde yöneticilerin performans algılarını ortaya koymaya yönelik sorular içermektedir. Özellikle Brown ve McDonell (1995), Atkinson ve Brown (2001) ile Harris ve Mongiello (2001) çalışmalarından yararlanılarak BSC'nin finansal olmayan boyutlarını kapsayan sorular geliştirilmiştir. Yapılandırılmış anket formu ise Elbanna vd. (2015) tarafından Phillips ve Louvieris'in (2005) oteller için tasarladığı BSC şablonunun güncellenmiş versiyonu ile Ribeiro vd. (2019) tarafından kullanılan yapılandırılmış soru formu temel alınarak düzenlenmiştir. Anket formu, dört temel BSC boyutunda toplam 66 performans ölçütü içermektedir: finansal (19), müşteri (17), iç süreçler (13) ve öğrenme-gelişme (17). Yöneticilerden, her bir ölçütün önem derecesini (1=Kesinlikle önemsiz, 5=Kesinlikle önemli) ve kullanım sıklığını (1=Hiç ölçmüyoruz, 5=Çok sık ölçüyoruz) beşli dereceleme ile değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sayede, farklı otel türlerinde performans ölçütlerine verilen önem ile kullanım sıklıkları arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir.

Veri toplama süreci, Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 05/08/2024 tarih ve 280 sayılı "etik uygunluk" belgesinin alınmasının ardından başlamıştır. Önceden belirlenen otel işletmelerinin insan kaynakları ve genel müdürlükleri ile iletişime geçilmiş, gönüllü katılım sağlayan yöneticilerle 08 Ağustos–08 Eylül 2024 tarihleri arasında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin süresi 20–55 dakika arasında değişmiş, ortalama süre 30 dakika olmuştur. Katılımcıların onayı alınarak ses kaydı yapılmış ve ayrıca alan notları tutulmuştur. Görüşmeler, araştırma örnekleme kapsamında yer alan 18 yöneticiyle farklı otel türlerinde (şehir, resort, termal) yürütülmüştür.

3.4. Veri Analiz Yöntemi

Bu araştırmada, nitel veriler tümdengelimisel içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Tümdengelimisel analiz, araştırmacının önceden belirlenmiş kuramsal çerçeve ve temalara dayalı olarak verileri analiz etmesine imkân tanır (Güçlü, 2019; Kızıltepe, 2021). Bu doğrultuda BSC yaklaşımının dört temel boyutu olan finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme kategorileri esas alınarak içerik analizi yapılmıştır. MAXQDA yazılımı kullanılarak, kod tekrar sıklıkları, yüzdelikler, kelime frekansları, kod-alt kod hiyerarşileri ve matris karşılaştırmaları ortaya konmuştur. Verilerin görselleştirilmesi sürecinde MaxMap (kavram haritaları) aracı aktif şekilde kullanılmıştır.

Yapılandırılmış anket formundan elde edilen nicel veriler ise SPSS programına aktararak analiz edilmiştir. Örneklem sayısının sınırlı olması nedeniyle, parametrik test koşulları sağlanamamış; bu nedenle Kruskal-Wallis testi tercih edilmiştir. Bu test, üç veya daha fazla grubun medyanları arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2018; Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırmada, otel türlerine göre (şehir, termal, resort) BSC boyutları kapsamında yer alan performans ölçütlerinin önem dereceleri ve kullanım sıklıkları karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir.

3.5. Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği

Bu araştırmada, geçerlik ve güvenirlilik kriterlerine sürecin başından itibaren titizlikle dikkat edilmiştir. Veriler, katılımcıların doğal ortamları olan otel işletmelerinde toplanarak içerik geçerliği güçlendirilmiştir. Süreç boyunca atılan adımlar ayrıntılı biçimde açıklanarak, dış geçerlik (genellenebilirlik) düzeyi artırılmaya çalışılmış; benzer bağlamlara yönelik analitik genellemeler yapılmasına olanak sağlanmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme sayesinde farklı türdeki otel işletmelerinden elde edilen veriler karşılaştırılabilir hâle getirilmiş; bu çeşitlilik, hem yapı geçerliğini hem de temsiliyeti güçlendirmiştir. Farklı örneklemlere yöneltilen benzer sorular aracılığıyla veri tutarlılığı sağlanmış; çoklu veri toplama araçlarının kullanımıyla üçleme (triangulation) yapılmıştır. Ayrıca, veri kodlama sürecinde literatür temelli bir yaklaşım benimsenmiş ve kodlama işlemleri nitel araştırma deneyimine sahip araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kodlayıcılar arası uyum gözetilerek nesnelliğin korunması ve iç güvenirliliğin sağlanmasına özen gösterilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular

Beş yıldızlı ve türü bakımından birbirinden farklı üç otel işletmesi araştırma kapsamına alınmıştır. Şehir otel işletmesi Mersin merkezde konumlanmaktadır. Diğer iki otel işletmesi ise merkeze uzak bir konumda olup; “termal-resort” ve “kıyı-resort” otel olarak sınıflandırılabilir. Bu otel işletmeleri araştırmada türüne göre “termal otel” ve “resort otel” olarak isimlendirilmiştir. Otel işletmelerinin kuruluş yılları 2014-2017 yılları arasındadır. Termal otel işletmesi ve resort otel işletmesi “yerli bağımsız” otel işletmesi iken; şehir otel işletmesi “yerli-zincir” otel işletmesi grubundadır. Şehir otel işletmesinin Türkiye ve Türkiye sınırları dışında toplam 11 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Tüm otel işletmeleri yıl boyunca faaliyet göstermektedir. Pansiyon tipleri ise şehir otelinde oda-kahvaltı, termal otelde yarım pansiyon, resort otelde ise her şey dâhil şeklindedir.

4.2. Otel Yöneticilerine İlişkin Demografik Bulgular

Otel yöneticilerinin demografik özelliklerine yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve otelcilik alanındaki sektör deneyimine ilişkin bulgular Tablo 3’te yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerle yapılan görüşme süreleri ortalama 30 dakika olup; en kısa görüşme 25 dakika, en uzun görüşme ise 56 dakika olarak kayda geçmiştir. Otel yöneticilerinin cinsiyet dağılımları incelendiğinde, 12’sinin erkek (%66,6); 6’sının kadın (%33,3) olduğu görülmektedir. Otel yöneticilerinin yaş dağılımları ve eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde, dokuz otel yöneticisinin 35-44 yaş aralığında (%50); yedi otel yöneticisinin 45-54 yaş aralığında (%39,8); iki otel yöneticisinin ise 25-34 yaş aralığında (%11,1) olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre katılımcıların büyük çoğunluğu (11 yönetici, %61,1) lisans mezunudur. Bununla birlikte iki otel yöneticisi lise, dört otel yöneticisi ise ön lisans mezunudur. Ayrıca bir otel yöneticisi ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Diğer yandan yöneticilerin en az 9 yıl, en fazla ise 30 yıl otelcilik alanında deneyimli oldukları görülmektedir.

Tablo 3. Otel Yöneticilerine İlişkin Demografik Bulgular (n=18)

#	Yönetici Kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Pozisyon	Sektör Deneyimi	Görüşme Süresi
1	GM1	Erkek	46	Lisans	Genel Müdür	26 Yıl	55 Dakika
2	FOM1	Erkek	44	Lisans	Ön Büro Müdürü	18 Yıl	56 dakika
3	FveB1	Erkek	48	Lisans	Yiyecek ve İçecek Müdürü	30 Yıl	27 Dakika
4	HK1	Kadın	50	Ön Lisans	Kat Hizmetleri Müdürü	20 Yıl	25 Dakika
5	SRM1	Erkek	43	Ön Lisans	Satış-Rezervasyon ve Pazarlama Müdürü	21 Yıl	33 Dakika
6	HR1	Erkek	40	Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	13 Yıl	30 Dakika
7	GM2	Erkek	46	Lisans	Genel Müdür	26 Yıl	40 Dakika
8	FOM2	Erkek	44	Lisans	Ön Büro Müdürü	25 Yıl	20 Dakika
9	FveB2	Erkek	42	Lisans	Yiyecek ve İçecek Müdürü	19 Yıl	25 Dakika
10	HK2	Erkek	38	Ön Lisans	Kat Hizmetleri Müdürü	10 Yıl	20 Dakika
11	F2	Erkek	43	Lisans	Muhasebe ve Finans Müdürü	15 Yıl	22 Dakika
12	HR2	Kadın	43	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	20 Yıl	20 Dakika
13	GM3	Kadın	45	Lisans	Genel Müdür	25 Yıl	35 Dakika
14	FOM3	Kadın	31	Lisans	Ön Büro Müdürü	14 Yıl	30 Dakika
15	FveB3	Erkek	54	Lise	Yiyecek ve İçecek Müdürü	30 Yıl	35 Dakika
16	HK3	Kadın	43	Lise	Kat Hizmetleri Müdürü	9 Yıl	20 Dakika
17	SRM3	Kadın	45	Lisans	Satış-Rezervasyon ve Pazarlama Müdürü	20 Yıl	26 Dakika
18	HR3	Erkek	31	Ön Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	10 Yıl	25 Dakika

4.3. İşletme ve Departman Performansına Yönelik Betimleyici Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen üç farklı otel işletmesinin genel müdürlerine, “işletme performansı” kavramına ilişkin algı ve tanımlarını keşfetmeye yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda, yöneticilerin genel performans değerlendirmelerine dayalı karar alma davranışları, BSC yaklaşımının dört temel boyutu – finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme – çerçevesinde analiz edilmiştir. Genel müdürlere, “İşletme performansı kavramı sizce ne anlama gelmektedir? Bu kavramı nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiş ve

elde edilen yanıtlar betimleyici analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular, yöneticilerin işletme performansını çok boyutlu bir kavram olarak ele aldıklarını göstermektedir. GM1, performansı finansal çıktılar kadar misafir memnuniyeti, çalışan katkısı ve eğitim süreçleriyle ilişkilendirirken; GM2, doluluk oranları ve müsait oda başı gelir (RevPAR) gibi finansal metriklerin yanı sıra müşteri memnuniyetini öne çıkarmıştır. GM3 ise gelir, bütçe disiplini, personel motivasyonu, sürdürülebilirlik ve müşteri memnuniyetini performansın temel bileşenleri arasında saymıştır. Bu ifadeler, otel performansının sadece finansal sonuçlara dayalı değil; insan kaynağı, misafir deneyimi ve kurumsal gelişim gibi unsurlarla birlikte değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Konuya ilişkin sırasıyla GM1, GM2 ve GM3 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda sunulmuştur.

“...Finansal performans var, misafir performansı var, onun dışında çalışan performansı var, eğitimle ilgili performansımız var...” (GM1).

“...Öncelikle finansal tarafı var zaten. Bu finansal içerisinde doluluk tarafı var. Gelirlerle alakalı RevPar. Dolulukla beraber skora dayalı olarak misafir memnuniyet tarafı var. Rakamlarla alakalı olarak gidiyor...” (GM2).

“...Performans dediğimde aklıma ilk önce gelirler ve bütçe gelir. Daha sonra personel motivasyonu, sürdürülebilirliği, müşteri memnuniyeti gelir...” (GM3).

Otel genel müdürlerinin işletme performansı kavramını tanımlamalarına ilişkin kodlamalar “işletme performansı” alt teması altında oluşturulmuştur. Otel genel müdürlerinin verdikleri yanıtlardan hareketle elde edilen verilere uygulanan içerik analizi sonucunda ortaya çıkan kodlar ve alt kategorileri Tablo 4’te yer almaktadır.

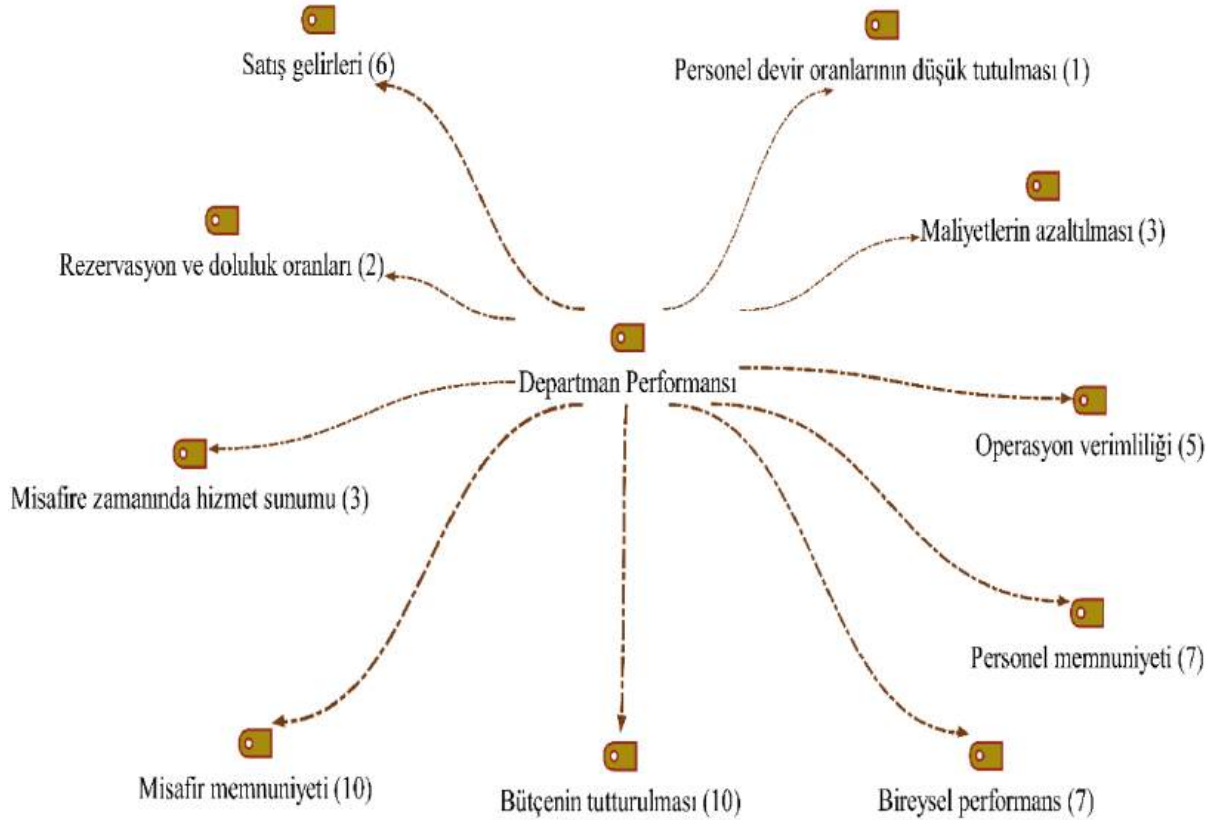
Tablo 4. Genel Müdürlere Göre İşletme Performansı

Tema	Kategori	Kodlar	Cevaplar	Σi	Σi (47)*	% (100)
Balanced Scorecard	1.Finansal	Karlılık	GM1, GM2	4	22	46,8
		Bütçeye uyum	GM1, GM2, GM3	3		
		Ortalama oda geliri (ADR)	GM2	2		
		REVPAR	GM2	2		
		Gelirlerin artırılması	GM1, GM3	2		
		Oda başı maliyet	GM1, GM2	2		
		Misafir başı maliyet	GM2	2		
		Enerji maliyetleri	GM1, GM2	2		
		Oda doluluk oranı	GM2	2		
		Personel maliyetleri	GM2	1		
		Amortisman maliyetleri	GM2	1		
	2.Müşteri	Misafir memnuniyeti	GM1, GM2, GM3	5	8	17,03
		Marka imajı	GM1	2		
		Pazar liderliği	GM1	1		
	3.İç Süreçler	Operasyon verimliliği	GM1	2	8	17,03
		Bireysel performans	GM1	2		
		Departman performans	GM1	1		
		İnisiyatif alabilme becerisi	GM1	1		
		Stratejik aksiyonlar	GM1	1		
		Stratejik hedeflere ulaşma	GM1	1		
	4.Öğrenme ve Gelişme	Personel eğitimi	GM1	3	7	14,9
		Personel motivasyonu	GM1, GM3	2		
Nitelikli personel istihdamı		GM1	2			
5. Toplum	Sosyal sorumluluklar	GM1	1	2	4,24	
	Sürdürülebilirlik	GM3	1			
Not*: Toplam kod sayısı üç farklı genel müdürün işletme performansını konusunda değindiği konuların sıklığını ifade etmektedir.						

Tablo 4 incelendiğinde, otel genel müdürlerinin işletme performansını açıklarken en çok vurguladıkları boyutun finansal boyut olduğu görülmektedir. Bu temada 22 tekrar (%46,8) ile “kârlılık” (4 tekrar) ve “bütçeye uyum” (3 tekrar) en öne çıkan kodlar olmuştur. Müşteri boyutu kapsamında toplam sekiz tekrar (%17,03)

kaydedilmiş; bu grupta en çok dile getirilen ifade “misafir memnuniyeti” (5 tekrar) olmuştur. İç süreçler boyutunda da sekiz tekrar (%17,03) yapılmış; özellikle “operasyon verimliliği” (2 tekrar) ve “bireysel performans” (2 tekrar) dikkat çekmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda ise yedi tekrar (%14,9) gözlemlenmiş; bu kapsamda en sık vurgulanan konular “personel eğitimi” (3 tekrar) ve “personel motivasyonu” (2 tekrar) olmuştur. Ayrıca BSC’nin dört temel boyutuna ek olarak, toplum teması altında “sosyal sorumluluk” ve “sürdürülebilirlik” kavramlarına yönelik iki kodlama yapılmıştır (%4,24). Bu durum, otel yöneticilerinin performans anlayışlarının BSC çerçevesinin ötesine geçerek toplumsal katkı gibi yeni boyutları da içermeye başladığını göstermektedir. Özetle, genel müdürlerin ifadelerinde en sık tekrar eden unsurlar arasında “misafir memnuniyeti” (5 tekrar), “kârlılık” (4 tekrar), “bütçeye uyum” (3 tekrar) ve “personel eğitimi” (3 tekrar) öne çıkmaktadır. Ayrıca, otel türleri karşılaştırıldığında, şehir otelinin genel müdürünün performansa yaklaşımında daha stratejik, dengeli ve kurumsal bir bakış açısı sergilediği gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamında, maksimum çeşitlilik örneklemesiyle belirlenen 15 departman müdürüne, departman performansına ilişkin tanımlamaları sorulmuştur. Katılımcı yanıtlarına uygulanan içerik analizi sonucunda toplam 10 farklı kod belirlenmiş ve 54 kez kodlama yapılmıştır. Bulgulara göre, en sık tekrar eden kodlar “bütçenin tutturulması” ve “misafir memnuniyeti” olmuştur (her biri 10 tekrar). Bu ifadeleri sırasıyla “personel memnuniyeti” (7 tekrar) ve “bireysel performans” (7 tekrar) takip etmektedir. Departman müdürlerinin yanıtlarından hareketle, otel işletmelerinde departman performansının genellikle finansal ve müşteri odaklı bir yaklaşımla değerlendirildiği söylenebilir. Bununla birlikte, “satış gelirleri” (6 tekrar) ve “operasyon verimliliği” (5 tekrar) gibi ifadelerin öne çıkması, iç süreçler boyutunun da departman düzeyinde önemli bir performans göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle “operasyon verimliliği” alt kodunun sık vurgulanması, iç süreçlerin verimliliği ile performans arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca, birçok departman yöneticisinin performansı doğrudan “bireysel performans”la ilişkilendirmesi (7 tekrar), departman performansının bireysel katkılarla şekillendiğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, “personel memnuniyeti” kodunun da yüksek sıklıkta ifade edilmesi, “öğrenme ve gelişme” boyutunun otel işletmelerinde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu kapsamda, Şekil 1’de departman müdürlerinin performans tanımlamalarına ilişkin kod-alt kod hiyerarşi modeli sunulmaktadır.



Şekil 1. Departman Müdürlerinin Performans Tanımlamalarına İlişkin Kod-Alt Kod Hiyerarşi Modeli

Şekil 1 incelendiğinde, departman müdürlerinin performans tanımlamalarının, genel müdürlerde olduğu gibi BSC yaklaşımının temel boyutlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Şekil 1’de yer alan kod-alt kod hiyerarşisine göre en sık vurgulanan kodlar, “bütçenin tutturulması” ve “misafir memnuniyeti” (her biri 10 tekrar) olarak öne çıkmaktadır. Bu ifadeleri “personel memnuniyeti” ve “bireysel performans” (her biri 7 tekrar) izlemektedir. Bu durum, departman düzeyinde özellikle finansal, müşteri ve öğrenme-gelişme boyutlarının ön plana çıktığını göstermektedir. Ayrıca şekil, operasyonel verimlilik, satış gelirleri ve maliyetlerin azaltılması gibi iç süreçler boyutuyla ilişkili ifadelerin de departman müdürleri tarafından sıklıkla dile getirildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, BSC yaklaşımının yalnızca üst düzey yönetim düzeyinde değil, departman düzeyinde de anlamlı bir çerçeve sunduğunu göstermektedir.

Departman müdürlerinin performans tanımlarına ilişkin kodlamaların otel türlerine göre dağılımı ise Şekil 2’de yer alan kod-matris tablosunda görselleştirilmiştir. Otel türüne göre yapılan karşılaştırmada, en fazla kodlamanın şehir otel işletmesinde (toplam 32 tekrar) gerçekleştiği görülmektedir. Üç otel türünde ortak olarak vurgulanan kodlar “misafir memnuniyeti” ve “personel memnuniyeti” olup, bu durum müşteri odaklılık ile çalışan gelişimi ve bağlılığının her otel türü için kritik bir performans göstergesi olduğunu desteklemektedir. Matris analizinde en büyük karelerle temsil edilen “bütçenin tutturulması” ve “satış gelirleri” gibi ifadeler, finansal boyutun departman müdürleri açısından taşıdığı önemi açıkça ortaya koymaktadır. Son olarak, “bireysel performans” kodunun da üç otel türünde birden tekrar etmesi, işletme performansının bireysel katkılarla şekillendiği yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Kod Sistemi	Şehir Otel	Termal Otel	Resort Otel	TOPLAM
Departman Performansı				0
Personel devir oranlarının düşük tutulması	1			1
Rezervasyon ve doluluk oranları	1		1	2
Misafire zamanında hizmet sunumu	1	1	1	3
Operasyon verimliliği		1	1	2
Bireysel performans	1	1	1	3
Maliyetlerin azaltılması	1	1		2
Satış gelirleri	1		1	2
Personel memnuniyeti	1	1	1	3
Misafir memnuniyeti	1	1	1	3
Bütçenin tutturulması	1	1	1	3
TOPLAM	32	7	15	54

Şekil 2. Departman Performansı Tanımlamalarının Otel Türüne Göre Dağılımı

4.4. Balanced Scorecard Boyutlarına İlişkin Betimleyici Bulgular

Araştırma kapsamında tüm otel yöneticilerine (n=18), BSC çerçevesinde otel işletmelerinin genel performansında hangi boyutların ne ölçüde etkili olduğunu belirlemeye yönelik bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan, “finansal”, “müşteri”, “iç süreçler” ve “öğrenme ve gelişme” boyutları arasında toplamda 100 puan olacak şekilde ağırlık dağıtımları istenmiştir. Bu uygulama ile yöneticilerin BSC boyutlarına verdikleri göreceli önemin nicel olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. İlgili puanlama sonrasında, katılımcılara finansal başarıya katkı sağlayan finansal olmayan boyutlara (müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) ilişkin olarak otel işletmelerinde uygulanan stratejileri keşfetmeye yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Böylece her bir BSC boyutu bağlamında hem yönetsel öncelikler hem de uygulama örüntüleri derinlemesine incelenmiştir.

Bulgulara göre, şehir otel işletmesinde görev yapan yöneticilerin performans değerlendirme boyutlarına verdikleri puan ortalamaları sırasıyla; finansal %24, müşteri %26, iç süreçler %23 ve öğrenme ve gelişme %27 olarak gerçekleşmiştir. Termal otel işletmesi yöneticilerinde bu oranlar; finansal %29, müşteri %25, iç süreçler %22 ve öğrenme ve gelişme %24 şeklindedir. Resort otel işletmesinde ise yöneticilerin ortalama puan dağılımları; finansal %31, müşteri %28, iç süreçler %22 ve öğrenme ve gelişme %19 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, şehir otel işletmesinde görev yapan genel müdür ve departman yöneticileri arasında BSC boyutlarına ilişkin puanlama açısından görece daha yüksek bir uyum olduğu, dolayısıyla bu işletmenin

daha dengeli bir yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir. Tüm otel yöneticilerinin (n=18) performans değerlendirme boyutlarına verdikleri ortalama puanlara bakıldığında, finansal boyut %28 ile en yüksek öneme sahipken; müşteri boyutu %26, iç süreçler ve öğrenme-gelişme boyutları ise %22 oranında değerlendirilmiştir. Bu durum, otel işletmelerinde performansın yalnızca finansal göstergelerle değil, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, süreç verimliliği ve çalışan gelişimi gibi finansal olmayan göstergelerle birlikte bütüncül şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılardan elde edilen yanıtlar doğrultusunda, BSC'nin finansal olmayan boyutlarında (müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) uygulanan stratejilere ilişkin gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda toplam 134 kodlama yapılmıştır. Müşteri boyutunda 10 alt kod belirlenmiş ve bu boyutta 34 kez kodlama yapılmıştır (%25,37). İç süreçler boyutunda ise 13 alt kod tanımlanmış ve toplam 61 kodlama gerçekleştirilmiştir (%45,52). Öğrenme ve gelişme boyutunda ise 11 alt kod oluşturulmuş ve 39 kez kodlama yapılmıştır (%29,11). Elde edilen bu bulgular, otel yöneticilerinin performans stratejileri kapsamında en çok iç süreçler boyutuna odaklandıklarını göstermektedir. Nitekim tüm boyutlar içinde en yüksek tekrar sıklığına sahip alt kodun da iç süreçler teması altında yer alan "Standart Operasyon Prosedürleri (SOP) eğitimleri" olduğu görülmektedir (16 tekrar, %26,2). Bu durum, otel işletmelerinde SOP'lerin kurumsallaşma ve süreç verimliliği açısından kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Finansal olmayan boyutlara ilişkin elde edilen tüm alt kodlar, tekrar sıklıkları ve yüzdelik oranlarıyla birlikte Tablo 5'te detaylı biçimde sunulmuştur.

Tablo 5. BSC Boyutlarında Uygulanan Stratejilerin Kategorilendirilmesi

Alt Tema	Kullanılan İfadeler (Kod)	Σi	Σi (134)	%	% (100,0)
(1) Müşteri	(1.1) Kişiselleştirilmiş hizmet	8	34	23,6	25,37
	(1.2) Misafir şikayet takibi	7		20,6	
	(1.3) Kaliteli / Zamanında hizmet	4		11,9	
	(1.4) Samimi / Güleryüzlü hizmet	4		11,9	
	(1.5) Pazarın durumunun tespiti	3		8,8	
	(1.6) VIP set-up'ları	2		5,8	
	(1.7) Özel gün kutlamaları	2		5,8	
	(1.8) Müsaitliğe göre upgrade	2		5,8	
	(1.9) Havalimanı uçuş hareketliliği takibi	1		2,9	
	(1.10) Misafir anketleri	1		2,9	
(2) İç Süreçler	(2.1) Standart Operasyon Prosedürleri (SOP) eğitimleri	16	61	26,2	45,52
	(2.2) Ödüllendirme, prim ve teşvik programları	9		14,7	
	(2.3) İyi çalışma ortamının sağlanması	8		13,1	
	(2.4) Açık-ast üst iletişimi	6		9,8	
	(2.5) İç denetim	5		8,2	
	(2.6) Operasyon toplantıları	4		6,6	
	(2.7) Geri bildirim toplantıları	3		4,9	
	(2.8) Nitelikli ürün ve hizmet sunumu	3		4,9	
	(2.9) Adaletli tip dağıtımı	2		3,4	
	(2.10) Fikir ağacı uygulaması	2		3,4	
	(2.11) Misafir odaklı yazılımların kullanılması	1		1,6	
	(2.12) Check-list uygulamaları	1		1,6	
	(2.13) Organizasyonel planlama	1		1,6	
(3) Öğrenme ve Gelişme	(3.1) Personel yemekleri	10	39	25,6	29,11
	(3.2) Kişisel gelişim ve eğitim	9		23,0	
	(3.3) Çalışanların inisiyatif alması	4		10,3	
	(3.4) Personel iletişim toplantıları	3		7,7	
	(3.5) Personelin mutlu/mutsuz günlerine katılım	3		7,7	
	(3.6) Ayın çalışanın seçilmesi	3		7,7	
	(3.7) Ayın davranışının seçilmesi	2		5,1	
	(3.8) Çalışanların terfi ettirilmesi	2		5,1	
	(3.9) Ücret yönetim sisteminin uygulanması	1		2,6	
	(3.10) Personeli tatile götürme	1		2,6	
	(3.11) Düşük personel devir hızı	1		2,6	

Tablo 5 incelendiğinde, “müşteri” alt teması kapsamında en fazla tekrar eden kodların “kişiselleştirilmiş hizmet” (8 tekrar) ve “misafir şikâyet takibi” (7 tekrar) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, otel işletmelerinde misafir memnuniyetinin artırılmasında, misafirlerin kendilerini özel hissetmelerini sağlayan uygulamaların ve şikâyetlerin çözülene kadar titizlikle takip edilmesinin önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Otel yöneticilerinin özellikle bu iki unsura vurgu yapmaları, hizmet kalitesine verdikleri önemi göstermektedir. Bu doğrultuda, “müşteri” boyutunun otel işletmelerinde stratejik bir öncelik olarak değerlendirildiği söylenebilir. Müşteri boyutuna yönelik FOM1 kodlu şehir otel işletmesinin ön büro müdürünün ifadesi aşağıda sunulmuştur.

“...Misafirle samimi kurulan bir iletişim; örneğin misafir standart oda rezervasyonu yaptırmış ama çocuklarıyla gelmiş, altını doldurarak üst kategori odaya upgrade edebilirsiniz diyorum. Misafir mutlu gelsin, çok daha mutlu ayrılın buradan. Bunlar parayla ölçülemeyen şeyler.” (FOM1).

“Müşteri” alt temasına ilişkin kodlamaların otel türlerine göre dağılımını gösteren kod matris tablosu Şekil 3’te sunulmaktadır. Buna göre, müşteri boyutunda en fazla stratejik uygulamaya sahip otel işletmesi şehir otelidir (20 tekrar). Termal ve resort otel işletmelerinde ise bu tema altında oluşan kodların her biri 7 kez tekrar etmiştir. Üç otel işletmesinde ortak olarak uygulanan stratejiler arasında “misafir şikâyet takibi”, “kişiselleştirilmiş hizmet” ve “pazarın durumunun tespiti” öne çıkmaktadır. Bu durum, müşteri memnuniyetine yönelik temel stratejilerin otel türünden bağımsız olarak benimsendiğini göstermektedir.

Kod Sistemi	Şehir Oteli	Termal Otel	Resort Otel	TOPLAM
▼ Müşteri				0
Misafire anketleri			■	1
Kaliteli / zamanında hizmet	■	■		4
Müsaitliğe göre upgrade	■			2
Özel gün kutlamaları	■			2
VIP set-upları	■		■	2
Samimi/Gülyüzlü hizmet	■		■	4
Pazarın durumunun tespiti	■	■	■	3
Havalimanı uçuş hareketliliği takibi	■			1
Misafir şikâyet takibi	■	■	■	7
Kişiselleştirilmiş hizmet	■	■	■	8
Σ TOPLAM	20	7	7	34

Şekil 3. Otel Türüne Göre Müşteri Boyutunda Uygulanan Stratejiler

Tablo 5’te “İç süreçler” alt temasında en fazla tekrar edilen kod, otel işletmelerinde standart operasyon prosedürlerine ilişkin eğitimlerin gerekliliğini vurgulayan “SOP eğitimleri” olmuştur (16 tekrar). Bu kodu sırasıyla “ödüllendirme, prim ve teşvik programları” (9 tekrar), “iyi çalışma ortamının sağlanması” (8 tekrar) ve “açık ast-üst iletişimi” (6 tekrar) takip etmektedir. Bu bulgular, iç süreçler boyutunda uygulanan stratejilerin, operasyonel kaliteyi artırmaya ve çalışan memnuniyetini güçlendirmeye yönelik olduğunu göstermektedir. Konuya ilişkin bazı katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“...SOP’lerin yani standartların üzerinden geçiyoruz. İşte servis kuralları, davranış standartları, misafire hitap şekli, bunlarla alakalı bilgiler aktarıyoruz personelimize. Ondan sonra ufak ufak sınavlar yapıyoruz...” (F&B1).

“Operasyon verimliliği çok önemlidir. Ben de sürekli operasyonun içinde olmayı seven bir genel müdürüm. İşin içindeyim sürekli odalar hazırlandığında kat şeflerin odayı inspect yaparlar mutlaka. Her departmanın SOP’leri, yani talimatları, standart operasyon prosedürleri vardır (GM2).

“Gelişime yönelik hedeflerimize ulaşabilmek için eğitimler yaparız. Operasyonlarımızı SOP’lere göre yaparız, buralarda bir eksiğimiz varsa bunu eğitimlerimizle kapatırız. (FOM1).

Yukarıdaki ifadelerden anlaşıldığı gibi, otel işletmelerinde her ne kadar hizmet üretimi standartlaştırılmasa da belirli durumlarda yapılması gerekenlerle ilgili SOP’lerin belirlenmesi ve buna yönelik eğitimlerin

verilmesi önem taşımaktadır. SOP'lere uyulduğunda üretilen hizmetin kalitesinde oluşabilecek farklılaşmalar azaltılabilecektir. Bu konuda HK1 kodlu şehir otel işletmesinin kat hizmetli müdürü "...Çünkü misafir sunduğunuz hizmeti yiyecek içecek ya da ön büro, kat hizmetleri olarak görmez. Bir bütün olarak değerlendirir. Bu nedenle birbirimizi desteklememiz ve departmanların uyum içinde çalışması misafir memnuniyeti ve finansal başarı için olmazsa olmazdır..." demiştir. Buradan misafirin aldığı hizmeti bir bütün olarak değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca GM1 kodlu Şehir otel işletmesi genel müdürü iç süreçler teması altında "fikir ağacı" uygulamasından şu sözlerle bahsetmiştir: "...Fikir ağacımız vardır. Gördüyseniz eğer, İnsan Kaynakları ofisinin oradadır. Bu ağaca herkes istediği lider düşüncelyi yazabilir. Bu operasyon ve işleyişle de alakalı olabilir ya da bir şikâyetleri varsa vs. herkes açık açık söyler... Burada personel sayesinde önemli gelirler elde ettiğimiz projelerimiz var." Bu ifadelerden otel işletmelerinde beşeri sermaye konumunda olan insan kaynağının kullanılması gerekliliği anlaşılmaktadır.

"İç süreçler" alt temasında yer alan kodlamaların otel türlerine göre dağılımı Şekil 4'te sunulmuştur. Buna göre, bu boyutta en fazla uygulamaya yer veren otel işletmesi 37 tekrar ile şehir otel işletmesi olmuştur. Termal otel işletmesinde 15, resort otel işletmesinde ise 9 tekrar gerçekleşmiştir. Dikkat çeken uygulamalardan "fikir ağacı uygulaması" yalnızca şehir otel işletmesinde, "adaletli tip dağıtımı" ise sadece termal otel işletmesinde ifade edilmiştir. Bunun dışında, "iç denetim", "operasyon toplantıları", "SOP eğitimleri" ve "ödüllendirme, prim ve teşvik programları" gibi stratejiler üç otel türünde de vurgulanan ortak uygulamalar arasında yer almaktadır. Özellikle "SOP eğitimleri" (16 tekrar) ve "ödüllendirme, prim ve teşvik programları" (9 tekrar), iç süreçler boyutunda en sık dile getirilen stratejiler olarak öne çıkmaktadır.

Kod Sistemi	Şehir Oteli	Termal Otel	Resort Otel	TOPLAM
İç Süreçler				0
Adaletli tip dağıtımı		■		2
Açık ast-üst iletişimi	■	■		6
Misafir odaklı yazılımlar kullanılması	■			1
İyi çalışma ortamının sağlanması	■		■	8
İç denetim	■	■	■	5
Organizasyonel planlama	■			1
Geri bildirim toplantıları	■			3
Operasyon toplantıları	■	■	■	4
Check list uygulamaları	■			1
Nitelikli ürün ve hizmet sunumu	■	■		3
SOP eğitimleri	■	■	■	16
Fikir ağacı	■			2
Ödüllendirme, prim ve teşvik programları	■	■	■	9
Σ TOPLAM	37	15	9	61

Şekil 4. Otel Türüne Göre İç Süreçler Boyutunda Uygulanan Stratejiler

Tablo 5'e göre, "Öğrenme ve Gelişme" alt temasında en sık vurgulanan kodlar "personel yemekleri" (10 tekrar, %25,6) ve "kişisel gelişim ve eğitim" (9 tekrar, %23) olmuştur. "Personel yemekleri" kodlaması, otel yöneticilerinin personel motivasyonunu artırmak amacıyla düzenlediği sosyal etkinlikleri (team-out) temsil etmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmının çalışanlarıyla birlikte vakit geçirebilecekleri sosyal ortamlar oluşturduğu görülmüştür. Finansal başarıya ulaşmada "öğrenme ve gelişme" boyutunun önemini vurgulayan bu stratejilerin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, otel yöneticilerinin konuyla ilgili bazı ifadeleri aşağıda sunulmaktadır.

"...Örnek veriyorum bir personel misafir tuvaletini kullandı. Bununla ilgili, sevdiğiniz bir personel olsun, savunma almak ağır gelecektir, ama uyarmadan da geçemezsiniz. Böyle durumları biz eğitim fırsatı olarak görürüz ve eğitim tutanağı tutarız... Geliştirme unsuru olarak değerlendiririz..."(GM1).

"...Bu aylık iletişim toplantılarının içeriği şöyle o ay aramıza yeni katılanları tanıtıyoruz. O ay doğum günü olanları toplu olarak temsilen bir pasta kesiyoruz. O ay içerisinde gelen misafir yorumlarından personele yönelik olanlarından

açıklamalar yapıyoruz. Örneğin herhangi bir departmandan bir çalışanımıza bir misafirimiz özel olarak teşekkür etmiş burada o kişiyi açıklayıp ödüllendiriyoruz...” (HR2).

“Öğrenme ve Gelişme” alt temasındaki kodlamaların otel türlerine göre dağılımı Şekil 5’te sunulmaktadır. Buna göre, bu boyutta en fazla stratejik uygulamadan bahseden otel işletmesi şehir otelidir (27 tekrar). Termal otel işletmesinde 9, resort otel işletmesinde ise 7 kez tekrar edilen ifadeler yer almaktadır. Bu bulgu, şehir otel işletmesinin çalışan gelişimi ve içsel öğrenme süreçlerine diğer otellere kıyasla daha fazla önem verdiğini göstermektedir.



Şekil 5. Otel Türüne Göre Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Uygulanan Stratejiler

4.5. Performans ölçütlerinin Önem Düzeylerinin Otel Türüne Göre Karşılaştırılması

Otel yöneticilerinin, BSC boyutları kapsamında değerlendirilen performans ölçütlerine verdikleri önem düzeylerinin otel türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. Önem Düzeylerinin Otel Türüne Göre karşılaştırılması

Boyut	Otel Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Finansal	A. Şehir Otel	6	7,92	2	2,288	0,318	-
	B. Termal Otel	6	12,17				-
	C. Resort Otel	6	8,42				-
Müşteri	A. Şehir Otel	6	11,75	2	9,422	0,009	A-C
	B. Termal Otel	6	12,67				B-C
	C. Resort Otel	6	4,08				C-A
İç Süreçler	A. Şehir Otel	6	12,00	2	10,989	0,004	A-C
	B. Termal Otel	6	12,83				B-C
	C. Resort Otel	6	3,67				C-A, C-B
Öğrenme ve Gelişme	A. Şehir Otel	6	11,92	2	4,755	0,093	-
	B. Termal Otel	6	10,92				-
	C. Resort Otel	6	5,67				-

Finansal boyutta yer alan performans ölçütlerine atfedilen önem düzeyleri açısından şehir, termal ve resort otel yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = 0,318$; $p > 0,05$). Buna karşılık, müşteri boyutuna ilişkin önem düzeylerinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($p = 0,009$; $p < 0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırmalara göre, şehir oteli ile resort oteli ($p = 0,008$; $p < 0,05$) ve termal otel ile resort oteli ($p = 0,009$; $p < 0,05$) arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Resort otel yöneticilerinin müşteri boyutuna verdikleri önemin görece daha düşük olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, iç süreçler boyutuna ilişkin önem düzeylerinde de anlamlı farklılık bulunmuştur ($p = 0,004$; $p < 0,05$). Şehir ve resort otelleri ile termal ve resort otelleri arasında anlamlı farklar saptanmıştır. Resort otel yöneticilerinin bu boyuta da diğer otel

türlerine göre daha az önem verdikleri görülmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin analizde ise otel türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p = 0,093$; $p > 0,05$). Bu bulgu, farklı türdeki otel işletmelerinde öğrenme ve gelişme boyutuna benzer düzeyde önem atfedildiğini göstermektedir.

4.4. Performans Ölçütlerinin Kullanım Sıklıklarının Otel Türlerine Göre Karşılaştırılması

Otel yöneticilerinin BSC boyutlarında yer alan performans ölçütlerini ne sıklıkla kullandıkları, otel türlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 7’de bu analiz sonuçları sunulmaktadır. Buna göre, Finansal ve müşteri boyutlarına ilişkin kullanım sıklıkları arasında otel türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,521$, $p=0,195$; $p>0,05$). Bu durum, söz konusu boyutlara ait performans ölçütlerinin kullanımında otel türleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir. Ancak iç süreçler boyutuna ilişkin kullanım sıklıklarında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($p=0,014$; $p<0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda şehir oteli ile resort oteli (A-C) ve termal otel ile resort oteli (B-C) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Resort otel yöneticilerinin bu boyuttaki performans ölçütlerini diğer otel türlerine kıyasla daha seyrek kullandıkları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, öğrenme ve gelişme boyutunda da kullanım sıklıkları otel türlerine göre farklılık göstermektedir ($p=0,032$; $p<0,05$). Şehir oteli ile resort oteli (A-C) ve termal otel ile resort oteli (B-C) arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Resort otel yöneticilerinin bu boyuttaki ölçütleri daha az sıklıkla kullandıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 7. Kullanım Sıklıklarının Otel Türüne Göre karşılaştırılması

Boyut	Otel Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Finansal	A. Şehir Oteli	6	9,67	2	1,302	0,521	-
	B. Termal Otel	6	11,17				-
	C. Resort Otel	6	7,67				-
Müşteri	A. Şehir Oteli	6	12,00	2	3,270	0,195	-
	B. Termal Otel	6	10,00				-
	C. Resort Otel	6	6,5				-
İç Süreçler	A. Şehir Oteli	6	13,67	2	8,538	0,014	A-C
	B. Termal Otel	6	10,08				-
	C. Resort Otel	6	4,75				C-A
Öğrenme ve Gelişme	A. Şehir Oteli	6	13,83	2	6,899	0,032	A-C
	B. Termal Otel	6	8,83				-
	C. Resort Otel	6	5,83				C-A

Otel işletmelerinde performans ölçütlerinin önem düzeyleri ve kullanım sıklıklarının belirlenmesine yönelik olarak yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda, özellikle *misafir memnuniyeti* ve *çalışan memnuniyeti* gibi ölçütlerin öne çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte, yöneticilerin büyük çoğunluğunun geleneksel olarak doluluk oranı, ortalama oda geliri (ADR) ve müsait oda başına gelir (RevPAR) gibi göstergelere büyük önem attıkları ve bu ölçütleri oldukça sık takip ettikleri belirlenmiştir. Örneğin, GM2 kodlu termal otel işletmesi genel müdürü şöyle ifade etmektedir: “RevPAR, ADR, doluluk, forecast çok önemli... Günde herhalde bir 10-15 defa bakıyorumdur.” Benzer şekilde, GM3 kodlu resort otel yöneticisi bu göstergelere dair şu ifadeyi kullanmıştır: “Oda doluluk oranları, forecastlar, ADR gibi performans ölçütleri bende borsa gibidir. Ekranımda sürekli açıktır. Her dakika bakarım.” GM1 kodlu şehir otel genel müdürü ise süreci şu sözlerle tanımlamıştır: “Forecast, ADR, RevPAR... Yoldan geçen herkes çok sık bakar Opera üzerinde. Shift F1 der hemen bakarız.” Bu ifadeler, geleneksel performans ölçütlerinin otelcilik sektöründeki önemini ve yöneticilerin bu verileri karar alma süreçlerinde ne derece aktif kullandığını ortaya koymaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Alanyazına Yönelik Çıkarımlar

Bu araştırma, işletme performansının otel yöneticileri tarafından nasıl algılandığını BSC çerçevesinde ortaya koymaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde finansal başarıya yönelik BSC’nin müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarında uygulanan stratejiler ve farklı otel işletmelerinde yöneticilerin performans ölçütlerine verdikleri önem düzeyleri ile kullanım sıklıkları belirlenmiştir. Bulgular otel genel müdürlerinin ve

departman müdürlerinin işletme performansını yalnızca finansal çıktılarla değil; aynı zamanda müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme boyutları ile ilişkili olarak çok boyutlu olarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, otel yöneticilerinin işletme performansı algılarının Kaplan ve Norton'un (1992, 1996a, 1996b) BSC yaklaşımıyla uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgular, literatürde işletme performansının çok boyutlu yapısına vurgu yapan çalışmalar ile örtüşmektedir (Barutçugil, 2015; Bekmezci, 2020; Kennerley ve Neely, 2002). Bu bağlamda, otel işletmelerinde yapılan araştırmalar finansal boyutla birlikte, müşteri ve iç süreçler boyutlarını öne çıkararak benzer sonuçlara ulaşmıştır (Evans, 2005; Mia ve Patiar, 2001; Harris ve Mongiello, 2001; Haktanir ve Harris, 2005). Genel müdürlerin işletme performansı algılamaları her ne kadar çok boyutlu olsa da finansal boyut ağırlıklı algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Mia ve Patiar'ın (2001) bulgularıyla benzerdir. Harris ve Mongiello (2001) tarafından Portekiz'de yürütülen bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, otel işletmelerinde otel yöneticilerinin ağırlıklı olarak finansal ve müşteri boyutuna göre karar aldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan farklı olarak literatürde Wadongo vd. (2010) tarafından kenya'da yürütülen nicel bir araştırmada, otel yöneticilerinin finansal (sonuç) odaklı kararlar aldıkları, finansal olmayan (öncü, belirleyici) kararlarında dikkate almadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç mevcut araştırma ve literatürdeki diğer araştırmaların bulguları ile farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın Kenya'nın düşük-orta gelirli gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Öte yandan otel genel müdürlerinin işletme performansı alt temasında sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularından bahsetmeleri literatürde Fatima ve Elbanna'nın (2023) BSC temel boyutlarına "toplum" boyutunu da eklediği çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Buna göre BSC'nin dört temel boyutuna ek olarak ilave boyutlar eklenebileceği çıkarımı yapılabilir. Genel olarak, bu araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle, otel işletmeleri için en uygun PÖS'nin BSC olduğu söylenebilmektedir. Nitekim birçok araştırma bu görüşü desteklemektedir (Brown ve McDonnell, 1995; Elbanna vd., 2015; Evans, 2005; Fatima ve Elbanna, 2020; Mia ve Patiar, 2001; Huckestein ve Duboff, 1999; Ribeiro vd., 2019; Phillips ve Louveris, 2005).

Bütüncül çoklu olay çalışması desenine uygun olarak bu araştırmada yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış soru formları ile veriler elde edilmiştir. Bu bağlamda farklı veri toplama araçları ile elde edilen bulguların birbirleri ile tutarlı olduğu görülmektedir. Otel yöneticilerinin BSC boyutlarını ağırlıklandırmalarına ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde, BSC boyutlarına verilen puanların ortalaması "finansal" (%28), "müşteri" (%26), "iç süreçler" (%22), "öğrenme ve gelişme" (%22) olarak gerçekleşmiştir. Riberio vd. (2019) Portekizde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada finansal %24,9, müşteri %26,3, iç süreçler, %25, öğrenme ve gelişme %23,8 önem yüzdelerini tespit etmiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulguların literatürle de örtüştüğü görülmektedir. Araştırma sonuçları otel yöneticilerinin BSC boyutlarını Kaplan ve Norton'un (2000) bahsettiği ağırlıkla olmasa da farklı sıklıklarla kullandıkları ortaya konmuştur. Şehir otel işletmesinde ve termal otel işletmesinde departman müdürleri ile genel müdürlerin karar alma süreçlerinde performans ölçütlerini birbirine yakın ve dengeli bir şekilde kullandığı görülmektedir. Bu bulgu şehir ve termal otel işletmeleri için Mia ve Patiar'ın (2001) Avusturya'da 19 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin genel müdürleri ve departman müdürleri ile yapmış olduğu çalışma ile benzerlik gösterirken; resort otel işletmesi için farklılaşmaktadır. Resort otel işletmesinin yöneticilerinin daha çok finansal ve müşteri boyutu ağırlıklı kararlar aldığı ve yönetim seviyelerinde farklı görüşlerin yer aldığı tespit edilmiştir. Özetle, şehir otel işletmesi en dengeli yönetim anlayışına sahip otel işletmesi olarak öne çıkmaktadır. Otel türlerine göre BSC boyutlarına verilen puanların farklılaşması otel işletmelerinde stratejik odakların farklılaştığını göstermektedir. Otel işletmelerinde yapılan farklılık analizlerinde, müşteri ve iç süreçler boyutlarına yönelik önem düzeylerinin otel türlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, otel işletmelerinin stratejik kararlarının faaliyet türüne göre şekillenebileceğini söylenebilmektedir. Özellikle şehir ve termal otellerin müşteri ve süreç verimliliği konularına daha fazla odaklandığı gözlemlenmektedir. Uygulanan farklılık analizlerinden hareketle BSC'nin stratejik yönetim açısından sunduğu çok boyutlu çerçevenin otel türlerine göre farklı uygulama biçimleriyle hayata geçirildiğini ve bazı boyutların (özellikle öğrenme ve gelişme) görece geri planda kaldığını görülmektedir. Bu durum, PÖS'lerin stratejik dengeyi sağlama konusundaki rolüne dair literatürdeki tartışmalarla örtüşmektedir (Elbanna vd., 2015; Kaplan ve Norton, 2001).

Otel işletmelerinde finansal başarıya yönelik olarak BSC'nin müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarında uygulanan stratejilere ilişkin bulgular incelendiğinde, finansal olmayan boyutlarda uygulanan stratejilerin finansal başarıyı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar bu

sonucu desteklemektedir. Bu kapsamda Kaplan ve Norton'un (1992, 1993, 2000) BSC yaklaşımı ile ortaya koyduğu, finansal olmayan performansın finansal performansı yönlendirdiği bulgularıyla, mevcut araştırmanın bulgularının tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Huang vd. (2007) BSC'nin finansal olmayan boyutlarının finansal boyut üzerinde etkiye sahip olduğunu Çin'de bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı anket çalışması ile tespit etmiştir. Patiar ve Mia (2009) otel işletmelerinde ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek departmanlarının finansal olmayan performansının finansal performans üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya konmuştur. Banker vd. (2005) Amerika'da faaliyet gösteren bir otel zincirinde yaptığı araştırmada finansal olmayan performans ölçütlerinde yapılacak iyileştirmelerin gelirler ve işletme kârlılığı olarak finansal performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer bir araştırmada Elbanna vd. (2022) finansal olmayan BSC boyutlarında yapılacak iyileştirmelerin otel işletmelerinin finansal performansına olumlu yansıtacağı belirlenmiştir. Park ve Gondon (2006) öğrenme ve gelişme boyutunun performansının, müşteri boyutu performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu ve müşteri boyutundan finansal performans boyutuna pozitif yönlü ilişki ortaya konmuştur. Chen vd. (2011) Tayvan'da termal bir otel işletmesinde yaptığı çalışmada BSC'nin dört temel boyutunun birbirleri ile ilişkili olduğu ve sonuç olarak finansal performans ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde finansal olmayan boyutlardan en fazla kodlama yapılan boyutun "iç süreçler" (61 kez, %45,52) olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde en fazla kodlanan ifade iç süreçler alt teması altında yer alan "SOP eğitimleri" (16 kez, %26,2) olduğu görülmektedir. Bu durum Kaplan ve Norton'un (2000: 13) önerdiği BSC boyutlarının dağılımı (iç süreçler, %34) ile paralellik göstermektedir. Otel türüne göre yapılan karşılaştırmada ise finansal başarıya yönelik diğer boyutlarda uygulanan stratejiye en fazla değinen otel işletmesi şehir otel işletmesi olarak tespit edilmiştir (80 tekrar). Daha sonra termal otel işletmesi (31 tekrar) ve resort otel işletmesidir (23 tekrar).

5.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bilimsel araştırmalar literatüre katkı sağladığı gibi uygulayıcılara da pratik öneriler sunmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan şehir, termal ve resort otel işletmeleri BSC yaklaşımına yakın bir sistem kullanıyor gibi gözükseler de BSC kullanmadıkları için uzun vade başarı, rekabet avantajı elde etme, kârlılık gibi avantajlardan tam olarak yararlanamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularından hareketle uygulayıcılara şu öneriler geliştirilmiştir.

- Kaplan ve Norton (1992, 1996a) tarafından anlatılan süreç izlenerek her bir otel işletmesine özgü BSC geliştirilmelidir. Böylece otel işletmelerinde PÖS olarak BSC kullanılması sağlanmalıdır. BSC otel işletmelerinde uygulanırken Doran vd.'nin (2002) çalışmasında belirttiği eylemler ile stratejiler arasındaki uyumsuzluk, performans ölçütlerinin otelin amaçlarına ve kritik başarı faktörlerine göre sınırlandırılmaması gibi uygulama sorunları yaşamamak için akademisyenlerden destek alınmalıdır.
- Kaplan ve Norton'un (2001) vurguladığı gibi BSC oluşturma sürecinde üst yönetimin ve yatırımcıların desteği alınmalıdır. Bu süreçte, otel yöneticileri sürekli sahada olmalı ve kritik başarı faktörlerini belirlemelidir (Brotherton ve Shawn, 1996).
- Otel yöneticileri finansal olmayan performansın iyileştirilmesinin finansal performans üzerinde doğrudan etkili olduğunun bilincinde olunmalıdır. Bu bağlamda öğrenme ve gelişme, iç süreçler ve müşteri boyutlarında yer alan ölçüt skorlarını daha iyi hale getirebilmek adına bütçe ayrılmalıdır.
- Otel işletmelerinde Kaplan ve Norton'un (2004) önerdiği "strateji haritaları" kullanılmalıdır.
- Otel yöneticilerinin öncelikli olarak personel eğitimine kaynak yaratmaları; daha sonra mevcut çalışanların otel işletmelerinde 12 ay çalışması sağlanmalıdır.
- Otel yöneticileri çalışanların SOP prosedürlerine ve davranış standartlarına uygun hizmet üretip üretmediği belirli aralıklarla denetlenmelidir. Bu bağlamda standart operasyon prosedürlerine yönelik canlandırma (role play) yapıp yöneticiler tarafından puanlandırılmalıdır.
- Otel yöneticileri çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamaları artırmalıdır. Bu bağlamda çalışanlara iyi iş ortamı ve karar alma süreçlerine daha fazla katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışan motivasyonu ve memnuniyeti için ödüllendirme sistemleri kurulmalı ve takım çalışması desteklenmelidir.

5.2. Gelecek Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma ile literatüre ve uygulayıcılara olduğu gibi araştırmanın sınırlılıklarından yola çıkarak gelecek araştırmacılara da bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler şu şekilde gibi sıralanmıştır:

- Otel işletmelerindeki PÖS'ler, Durumsallık Teorisi çerçevesinde farklı çevresel koşullara, sezonlara ve işletme ölçeklerine göre incelenebilir. Özellikle yoğun ve düşük sezon dönemlerinde yapılacak karşılaştırmalı analizler stratejik esneklik açısından önemli bilgiler sunabilir.
- Bu çalışmada elde edilen bulguların istatistiksel olarak genellenebilmesi için daha geniş örneklemle yürütülecek nicel araştırmalar önerilmektedir. Ayrıca analitik genellemeyi artırabilmek için daha fazla otel işletmesi ile görüşülerek bu çalışma genişletilebilir.
- BSC boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkilerini test eden çalışmalar, otel işletmeleri için strateji haritalarının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda performans boyutları arasındaki nedensellik ilişkilerini test edecek nicel çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Gelecekteki araştırmalarda üç-dört yıldızlı oteller, kıyı otelleri ve Türkiye'nin farklı destinasyonlarındaki otel işletmeleri de dâhil edilerek karşılaştırmalı analizler yapılabilir. Böylece literatüre daha geniş bir perspektif kazandırılabilir.
- Elbanna vd. (2015) tarafından geliştirilen ölçek, Türkiye'deki otel işletmelerine uyarlanabilir. Ayrıca özgün nitel çalışmalarla Türkiye bağlamına özgü BSC ölçütleri belirlenerek, alanyazındaki ölçek eksikliği giderilebilir.

Kaynaklar

- Ağca, V. ve Tuncer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 173-193.
- Aktürk, A. ve Özgür, E. (2011). Otel işletmelerinde bir faaliyet denetim aracı olarak kurumsal karnenin uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 17-32.
- Aktürk, A., Okutmuş, E., ve Yirik, Ş. (2013). Konaklama sektöründe finansal boyutuyla bir kurumsal karne uygulaması. *World of Accounting Science*, 15(1), 110-122.
- Amaratunga, D., Baldry, D., ve Sarshar, M. (2000). Assessment of facilities management performance – what next? *Facilities*, 18(1/2), 66-75. doi:<https://doi.org/10.1108/02632770010312187>
- Atkinson, H. ve Brown, J. B. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-135. doi:<https://doi.org/10.1108/09596110110388918>
- Banker, R. D., Potter, G., ve Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a Lodging Chain. *Cornell hotel and Restaurant administration Quarterly*, 46(4), 394-412. doi:<https://doi.org/10.1177/0010880405275597>
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi* (3 b.). Kariyer Yayıncılık.
- Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T., ve Hedges, I. (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction. *Benchmarking: An International Journal*(11), 93-117. doi:<https://doi.org/10.1108/14635770410520320>
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 firmasına uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 203-228.
- Bekmezci, M. (2020). *Balanced Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartı): Stratejik Performans Ölçümü Bakış Açısıyla*. Altınordu Yayınları.
- Bertan, S. (2009). Otel işletmelerinde yönetim aracı olarak kurumsal karne. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(16), 2525-2538.

- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., ve Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24. doi:10.1504/IJBPM.2003.002097
- Brotherton, B. ve Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135. doi:https://doi.org/10.1016/0278-4319(96)00014-X
- Brown, J. B. ve McDonell, B. (1995). The balanced score-card: shortterm guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7-11. doi:https://doi.org/10.1108/09596119510146751
- Bruni, A., Cassia, F., ve Magno, F. (2017). Marketing performance measurement in hotels, travel agencies and tour operators: a study of current practices. *Current Issues in Tourism*, 20(4), 339-345. doi:https://doi.org/10.1080/13683500.2014.982521
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (24 b.). Pegem Akademi.
- Chen, F.-H., Hsu, T.-S., ve Tzeng, G.-H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908-932. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.001
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (10 b.). Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry ve Research Design: Choosing among the five approaches* (3b.). Thosand Oaks: Sage.
- Denton, G. A. ve White, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations: The case of White Lodging Services. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41(1), 94-107. doi:https://doi.org/10.1177/001088040004100127
- Doran, M. S., Haddad, K., ve Chow, C. W. (2002). Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality ve Tourism Administration*, 3(3), 33-58. doi:https://doi.org/10.1300/J149v03n03_05
- Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of sexual behavior*, 41, 1319-1320. doi:10.1007/s10508-012-0016-6
- Eccles, G. R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard business review*, 69(1), 131-137.
- Elbanna, S., Eid, R., ve Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004
- Elbanna, S., Kamel, H., Fatima, T., ve Eid, R. (2022). An investigation of the causality links in the balanced scorecard: The case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 41, 1-12. doi:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100934
- Epstein, M. ve Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203. doi:https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X
- Eryılmaz, M. E. (2010). A qualitative research on awareness levels of hotel managers in Bursa and Ankara regions about balanced scorecard and the perspective of 'learning and growth. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 85-110.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 376-390. doi:DOI 10.1108/09596110510604805

- Fatima, T. ve Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-18. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656
- Fatima, T. ve Elbanna, S. (2023). Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard. *Tourism Management Perspectives*, 48, 1-17. doi:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101141
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., ve Voss, C. (1991). *Performance measurement in service business*. London The Chartered Institute of management Accountants.
- Frigo, M. (2002). Strategy and the balanced scorecard. *Strategic Finance Montvale*, 84(5), 6-9.
- Geçgin, E. (2020). *Performans değerlendirme boyutlarının müşteri ve yönetici bakış açısına göre karşılaştırılması: Sarıkamış örneği*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Gencer, C. ve Çetin, T. (2011). Kurumsal performans karnesi ve havacılık sektöründe bir uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 105-121.
- Gençay, İ. C. (2014). Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi oluşturulmasına yönelik model önerisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 70-89.
- Ghalayini, A. M. ve Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations ve Production Management*, 16(8), 63-80. doi:https://doi.org/10.1108/01443579610125787
- Güçlü, İ. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri: Teknik, Yaklaşım, Uygulama*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5 b.). Seçkin Yayıncılık.
- Haktanir, M. ve Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50. doi:https://doi.org/10.1108/09596110510577662
- Hansen, E. G. ve Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221. doi:10.1007/s10551-014-2340-3
- Harris, P. J. ve Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128. doi:https://doi.org/10.1108/09596110110388909
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. doi:https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003
- Huang, H.-C., Chu, W., ve Wang, W.-K. (2007). Strategic Performance measurement and value drivers: Evidence from international tourist hotels in an emerging economy. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1111-1128. doi:https://doi.org/10.1080/02642060701673778
- Huckestein, D. ve Duboff, R. (1999). Hilton Hotels: A comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(4), 28-38. doi:https://doi.org/10.1177/001088049904000411
- Ittner, C. D. ve Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35. doi:https://doi.org/10.2307/2491304
- Johnson, H. T. (1988). Activity-based information: A blueprint for world-class man. *Management Accounting*, 69(12), 23-30.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard -measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.

- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kennerley, M., ve Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations ve Production Management*, 22(11), 1222-1245. doi: <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Kızıltepe, Z. (2021). İçerik Analizi. F. N. Seggie, ve Y. Bayburt (Ed), *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz* (ss. 260-274) içinde. Anı Yayıncılık.
- Koşan, L. ve Karadeniz, E. (2014). Konaklama ve yiyecek hizmetleri alt sektörünün finansal performansının dupont finansal analiz sistemi kullanılarak incelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), 75-98.
- Kotler, P., Bowen, J., ve Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın teknikleri* (3b.). Detay yayıncılık.
- Lee, C.-L. ve Yang, H.-J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22(2), 84-104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.003>
- Mia, L. ve Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128. doi:[https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00033-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00033-5)
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations ve Production Management*, 19(2), 205-228. doi:<https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Neely, A. ve Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7. doi:<https://doi.org/10.1108/13683040010362283>
- Neely, A., Gregory, M., ve Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations ve Production Management*, 15(4), 80-116. doi:<https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard- Step by Step*. John Wiley ve Sons Inc.
- Okutmuş, E. ve Ergül, A. (2014). Kurumsal karne ve karar alma ilişkisi: Alanya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-36.
- Park, J. A. ve Gondon, G. B. (2006). A causal relationship between the balanced scorecard perspectives. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 5(2), 91-116. doi:https://doi.org/10.1300/J171v05n02_06
- Patiar, A. ve Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.003>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research ve Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Phillips, P. ve Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced Scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211. doi:<https://doi.org/10.1177/0047287505278992>

- Plano Clark, V. L., ve Ivankova, N. V. (2016). *Mixed methods research: A guide to the field*. SAGE Publications, Inc.
- Radnor, Z. J. ve Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 384-396. doi:<https://doi.org/10.1108/17410400710757105>
- Ribeiro, M. L., Vasconcelos, M. L., ve Rocha, F. (2019). Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 790-811. doi:[10.1108/IJCHM-03-2017-0178](https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0178)
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. doi:<https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. doi:[10.5465/amr.1986.4283976](https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976)
- Voelker, K. E., Rakich, J. S., ve French, G. R. (2001). The Balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology. *Hospital Topics*, 79(3), 13-24. doi:<https://doi.org/10.1080/00185860109597908>
- Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688-697. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740310496206>
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., ve Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. *Benchmarking: An international journal*, 17(6), 858-875. doi:<https://doi.org/10.1108/14635771011089764>
- Wilson, R. M. ve Chua, W. F. (1993). *Managerial Accounting: Method and Meaning*. ChapmanveHall.
- Wu, S.-I. ve Chen, J.-H. (2012). Comparison between hotels and motels using CRM effect model – An empirical study in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1254-1263. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.005>
- Wu, S.-I. ve Lu, C.-L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.012>
- Yeung, A. K. ve Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321-335. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11.b.). Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research design and method* (3b.). Sage.

The Mediating Role of Emotional Arousal in the Impact of Social Media Advertisements on Impulsive Buying and Post-Purchase Regret

Oğuz Han AYKUT  ^a

^a Erzincan Binali Yıldırım University, Erzincan Vocational High School, Office Services and Secretarial Department, Erzincan, Türkiye.
oaykut@erzincan.edu.tr

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Social Media Advertisements Impulsive Buying Post-Purchase Regret Emotional Arousal Received 9 June 2025 Revised 20 November 2025 Accepted 1 December 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of the research is to examine the impact of social media advertisements on impulsive buying and subsequent regret in terms of the mediating role of emotional arousal. The novelty of the research is to examine the impact of social media advertisements on impulsive buying and the resulting regret through emotional arousal. Design/methodology/approach – The research was conducted according to the relationship-seeking and causal comparison model in quantitative research approaches. The survey technique was used to collect the data, and the questionnaire form was applied to the participants online. The data were collected by the convenience sampling method. The sample size of the study consisted of 250 participants. Statistical package programs were used to analyze the data. Results – As a result of the data analysis, it was determined that social media advertisements have a positive impact on impulsive buying, and impulsive buying has a significant impact on post-purchase regret. Again, impulsive buying has a positive impact on outcome regret and a negative impact on process regret. Social media advertisements have a positive impact on emotional arousal and emotional arousal has a positive impact on impulsive buying. Moreover, it is concluded that emotional arousal plays a mediating role in the relationship between social media advertisements and impulsive buying. Discussion – The findings are similar to the results of previous studies in the literature. However, in this research, emotional arousal was found to play a mediating role in the effect of social media advertisements on impulsive buying and subsequent regret. It is recommended that similar studies should be conducted comparatively across provinces, products, and social media platforms in the future.

1. Introduction

The increasing prevalence of social commerce and the acceleration of digitalization have made social media platforms one of the main channels that affect individuals' purchasing tendencies. Advertisements on these platforms have the potential to stimulate sudden and unplanned purchasing behaviors by attracting the attention of individuals (Czarnecka and Schivinski, 2019). This type of behavior, called "impulsive buying" in the literature, refers to a process that is not premeditated, occurs with a sudden desire, and mostly develops depending on the individual's emotional arousal level (Rook, 1987). Both visual and contextual components of social media advertisements can intensify individuals' emotional reactions and lead them to make instant decisions (Feng et al., 2023). In this framework, the emotional arousal level of individuals stands out as a determining factor in their purchasing processes (Lee et al., 2023). Emotional arousal encompasses the physiological and psychological reactions of the individual to environmental stimuli and can directly affect purchasing decisions, especially in environments with fast and intense information flow such as social media. However, it is stated that impulsive buying behaviors may create negative emotions such as regret and cognitive conflict after the purchase (Lindsey-Mullikin, 2003). Therefore, individuals may have to cope with these negative emotions if the product or service purchased impulsively by being influenced by social media advertisements does not meet expectations (Vazquez et al., 2020). For this reason, the research focuses on the concepts of social media advertisements, impulsive buying, post-purchase regret, and emotional arousal.

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Erzincan Binali Yıldırım University with the decision dated May 28, 2025, and numbered E-88012460-050.04-453125.

Suggested Citation

Aykut, O.H. (2025). The Mediating Role of Emotional Arousal in the Impact of Social Media Advertisements on Impulsive Buying and Post-Purchase Regret, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17 (4), 3147-3167.

The research is expected to make both meaningful and significant contributions to the marketing literature by examining the effects of social media advertisements on consumer behavior. Therefore, the research first examines the effects of social media advertisements on impulsive buying. Then, the effects of impulsive buying on post-purchase regret, of social media advertisements on emotional arousal, and of emotional arousal on impulsive buying are discussed. Finally, the mediating role of emotional arousal in the relationship between social media advertisements and impulsive buying was examined. The research aims to fill the gap in literature by focusing on impulsive buying and post-purchase emotional consequences. In addition, it makes a unique contribution in terms of showing that social media advertisements can affect not only purchase decisions but also the regret experienced afterwards. The inclusion of emotional arousal in the research model enables consumer behavior to be addressed in a broader framework. It is thought that the findings can guide businesses and brands conducting digital marketing activities in content design. In particular, it is emphasized that emotionally powerful advertisements may not always yield positive results and may sometimes increase the feeling of regret. This situation should be carefully considered in terms of ethical advertising and sustainable consumer relations. As a result, the research presents an original model that explains the relationship between the variables through emotional arousal.

In today's digital world, businesses intensively advertise to people through social media platforms. These advertisements often increase instant and unplanned, in other words, impulsive purchases. People sometimes experience regret after impulsive buying. Moreover, the role of emotional arousal in this buying process has not yet been fully elucidated. The aim of the research is to examine the impact of social media advertisements on impulsive buying and subsequent regret in terms of the mediating role of emotional arousal. Accordingly, the research is shaped around the research questions listed below.

1. Do social media advertisements impact impulsive buying?
2. How does impulsive buying shape post-purchase regret?
3. Do social media advertisements imp consumers' emotional arousal levels?
4. Does emotional arousal influence impulsive buying?
5. Does emotional arousal play a mediating role in the relationship between social media advertisements and impulsive buying?

2. Theoretical Background and Hypothesis Development

2.1. Social Media Advertisements (SMA)

With the ever-changing and developing digital world, social media has become an important medium that not only changes the way individuals' access information but also radically affects the processes of producing and sharing information. Especially with the increasing use of web technologies, users have evolved from content consumers to active content producers (Ada et al., 2013; Kaplan and Haenlein, 2010). This has paved the way for some significant changes in the field of marketing communication. In other words, social media advertisements have ceased to be tools used solely for promotional purposes. It has evolved into a holistic communication strategy that includes mutual interaction, personalized content presentation, and user contribution.

Social media advertisements can be carried out in direct and explicit ways through sponsored posts or indirectly through brand pages, user comments, or interactions such as likes and shares (Taylor et al., 2011). This structural flexibility allows businesses to move from being passive actors that only deliver messages to being able to strategically adapt and flex according to simultaneous feedback from consumers (Hamouda, 2018). In other words, social media advertisements differ from traditional advertisements and offer much more than one-way communication; they have gained the identity of a contemporary marketing tool that enables two-way interaction, user participation, and data generation. In this context, it can be stated that social media advertisements are not only a communication method that aims to reach the consumer but also offer a dynamic and interactive structure that makes the consumer an active component of the process (Kaplan and Haenlein, 2010).

One of the most obvious advantages of this contemporary structural model is that it offers direct access to the target audience based on user behavior. Advertising campaigns conducted through social media platforms

increase the visibility of brands or businesses, support the active participation of consumers, and encourage content creation (Barnes and Mattson, 2009). Users' reactions to advertising content, such as likes, comments, or shares, increase the reach of relevant advertisements, thereby significantly increasing the digital visibility of brands or businesses with a multiplier effect (Patino et al., 2012). In parallel with this approach, social media-oriented promotional activities cause businesses to move away from the traditional communication tool identity that focuses on message transmission and turn into a communication platform that is shaped by the active participation of users and includes different levels of interaction (Kaplan and Haenlein, 2010).

On the other hand, the interactive nature of social media advertisements also brings some disadvantages. Consumers can quickly communicate a negative experience they have had with a product or service to different segments of society through social media. This can have serious consequences for brand identity and reputation (Kerpen, 2011). In addition, if the content of advertisements is perceived by users as disturbing, unrealistic, or intrusive, the effect of the advertisement gradually decreases, and consumer trust may be negatively affected (Li et al., 2013). In this context, Kazançoğlu et al. (2010) argue that social media advertisements should be analyzed in terms of informative, entertainment-oriented, and disturbing aspects; especially informative advertising content has a relatively higher persuasion capacity on consumers. This conclusion draws attention to the fact that the effectiveness of social media advertisements is not only dependent on the availability of technological opportunities but also on the strategic content design (Ashley and Tuten, 2015).

Considering the above-mentioned evaluations, social media advertisements are positioned at a strategic center in current marketing practices. The social media environment, which is based on interaction and user participation, offers businesses both short-term promotional opportunities and contributes to long-term brand value building (Mangold and Faulds, 2009; Mir, 2012). In particular, the positive contribution of posts made through personal references to the advertising effect makes social media advertisements a more effective tool than traditional advertisements (Battallar and Cömert, 2015). Accordingly, social media advertisements are considered a dynamic communication model that should be emphasized in both academic literature and applied marketing studies (Lyu et al., 2023).

2.2. The Relationship between Social Media Advertisements (SMA) and Impulsive Buying (IB)

Impulsive buying is defined as the shopping behavior that an individual exhibits under the influence of an internal impulse without making any plan (Yapraklı and Mutlu, 2020; Kang and Namkung, 2024). Within the S-O-R (Stimulus-Organism-Response) framework, impulsive buying holistically explains how external stimuli attract attention (Stimuli), how these stimuli affect the emotional and psychological responses of the individual (Organism), and how this interaction results in an immediate behavior such as buying (Response) (Mollen and Wilson, 2010; Kang and Namkung, 2024). In this behavioral tendency, the individual is guided by emotions instead of making rational decisions (Cavazos-Arroyo and Máynez-Guaderrama, 2022). In impulsive buying behavior, individuals not only purchase low-priced products but also prefer high-priced products (Chauhan et al., 2020). On the other hand, such shopping behaviors may result in negative situations such as regret, dissatisfaction, and economic difficulties, even if they satisfy the individual for a short time (Cavazos-Arroyo and Máynez-Guaderrama, 2022; Leksono and He, 2025).

Psychological characteristics of the individual play an important role in influencing impulsive buying behavior. Personal factors such as the individual's interactions with his/her social environment and emotional state are among the factors that play a fundamental role in the emergence of impulsive buying behavior (Iyer et al., 2020). Consumers not only aim to meet their physical or functional needs during the shopping process but also aim to provide emotional satisfaction, strengthen their self-perception, or improve their mood (Hausman, 2000; Ünsalan, 2016). This shows that unplanned and impulse purchases mostly serve the purpose of filling the emotional deficiencies of the individual rather than rational needs (Wood, 1998). On the other hand, e-commerce environments and digital social networks offer a ground that can activate impulsive buying behavior. In particular, the intensive use of social media platforms strengthens the effect of the content on consumer behavior and shapes the purchasing tendencies of individuals. This trend causes businesses to increasingly direct their advertising investments to digital channels (Denk, 2018).

When both domestic and foreign literature are examined, it is possible to come across studies examining the effect of social media advertisements on impulsive buying. Kodjamanis and Angelopoulos (2013) investigated

the effects of Facebook advertisements on consumers' purchase intentions and habits and stated that social pressure is an important factor in brand success. Accordingly, it is concluded that it is inevitable for businesses and brands to use social media as an advertising tool and invest in this area. Similarly, Rehman et al. (2014) showed that Facebook advertisements have significant effects on the purchasing behavior of young consumers. Ertemel and Ammoura (2016) stated that social media advertisements have indirect effects on purchase decisions and behaviors, while Çağlıyan et al. (2016) revealed that social media advertisements positively affect purchase behaviors. Sharma et al. (2018) emphasized the effect of social media advertisements on impulsive buying behavior; Yaprak and Çoban (2023) examined the effects of these advertisements on impulsive buying tendencies and stated that hedonic buying behavior plays a mediating role in this process. This study shows that effective social media advertisements positively affect impulsive buying tendencies by appealing to consumers' emotional and hedonic tendencies. Finally, Yadav et al. (2024) reveal that social media marketing has positive effects on consumer buying behavior and that specially developed advertising strategies encourage impulsive buying behavior. In line with the theoretical background of the research and the findings in the related literature, the following hypothesis is proposed:

H₁: Social media advertisements have an impact on impulsive buying.

2.3. The Relationship between Impulsive Buying (IB) and Post-Purchase Regret (PPR)

Post-purchase regret is a negative emotion arising from the individual's judgment that the decision he/she made after purchasing the product or service he/she needs was wrong or incomplete (Zeelenberg and Pieters, 2007). This feeling arises especially when the individual thinks that the options that he/she did not purchase may be more satisfying and often brings along a process that often results in cognitive inconsistency. In this direction, impulsive purchases made in online channels may cause unexpected results and cause regret and anxiety in consumers (Telci et al., 2011). Consumers often question their decisions with comparative thoughts such as "I wish I had done more research; maybe I could have chosen a better brand or business." or "I wish I had waited for the campaign period; maybe I could have bought at a more advantageous price." This questioning process leads to regret. This process of questioning paves the way for a growing sense of regret and meaningful questioning of purchase decisions (Tsiros and Mittal, 2000). As a matter of fact, post-purchase regret is not only limited to the functionality of the product or service; it is also directly related to the mismatch between the consumer's expectations and the actual experience (Heitmann et al., 2007). In other words, as the difference between expectations and product or service performance increases, the level of questioning the consumer's decision and the likelihood of regret increase (Sweeney et al., 2000). In this context, it is once again emphasized that post-purchase regret is not only caused by rational and cognitive evaluations but also fed by emotional reactions; therefore, consumer behavior should be handled in both cognitive and emotional dimensions (Zeelenberg and Pieters, 2007). Such emotional experiences can significantly affect the consumer's future purchasing tendencies and brand and business preferences. Therefore, it is observed that individuals who experience regret develop a tendency to move away from the brand or business and to evaluate different options (Tsiros and Mittal, 2000).

For marketing managers, accurately analyzing the underlying causes of post-purchase regret and developing strategies to minimize this negative emotion is critical not only to ensure the sustainability of customer satisfaction but also to create long-term customer loyalty and strengthen the bond between the brand and the customer (Kumar et al., 2021). In this context, reducing the feeling of post-purchase regret is considered an important strategic element that can contribute to both the success of businesses in customer relationship management processes and gaining competitive advantage (Sweeney et al., 2000). Post-purchase regret consists of two sub-dimensions: outcome regret and process regret. Outcome regret is a consumer's post-purchase regret about the use and user experience of the product. Process regret is not just dissatisfaction with the final purchase decision; rather, it refers to a general feeling of regret about all stages of the decision process—searching for information, evaluating alternatives, making choices, and making decisions. In other words, the consumer may experience dissatisfaction not only with the product or service but also with the entire process he/she followed to reach this product or service (Bil and Gökçe, 2022).

In recent years, impulsive buying, which has been the subject of research in different aspects, has started to attract great attention in literature in terms of its effect on post-purchase regret. Parsad et al. (2019) revealed that impulsive buying behavior is positively related to feelings of regret. Lazim et al. (2020) found that

impulsive buying has a positive and significant effect on post-purchase regret. Secapramana et al. (2021) found that an increase in impulsive buying tendency leads to more intense feelings of regret after the purchase. Li et al. (2021) reveal that low levels of anticipated regret increase impulsive buying tendency, but high levels of product involvement weaken this effect. Beyaz (2022) determined that there is a significant positive relationship between impulsive buying behavior and post-purchase regret and emphasized that this relationship has remarkable consequences for marketing strategies. Ayu and Aziz (2024) examined the relationship between women's online impulsive buying behavior and post-purchase regret and found that as the level of impulsive buying increases, the level of regret increases. Sarwar et al. (2024) stated that impulsive buying leads to post-purchase regret. Ongyono et al. (2024) found that impulsive buying increases consumers' regret levels. Putri and Astuti (2025) stated that impulsive buying has a significant effect on the feeling of regret. In line with the theoretical background of the research and the findings in the relevant literature, the following hypotheses are proposed:

H₂: Impulsive buying has an impact on post-purchase regret.

H_{2a}: Impulsive buying has an impact on outcome regret.

H_{2b}: Impulsive buying has an impact on process regret.

2.4. Emotional Arousal (EA)

Research in different fields shows that arousal plays an important role in individuals' decision-making processes and behaviors (Loureiro, 2014; Sohn et al., 2015). High levels of arousal direct individuals' motives towards short-term satisfaction instead of achieving long-term goals. It is stated that this situation leads to the behavior of choosing risky options (Sohn et al., 2015). Arousal is mostly related to impulsive decision-making behavior (Peters et al., 2006) and can create changes in individuals' judgments about objects. In this context, aroused individuals may find objects that do not normally attract their attention or arouse more interesting curiosity (Ariely and Loewenstein, 2006). On the other hand, research results also emphasize that arousal increases the intensity level of individuals' responses, increases their orientation towards various learning styles, and strengthens their long-term memory for events (Storbeck and Clore, 2008). Arousal allows individuals to carry their opinions to more extreme levels depending on their emotional intensity. As a result, highly aroused individuals may perceive advertisements with positive messages more positively and advertisements with negative messages more negatively than less aroused individuals (Gorn et al., 2001). This is explained by the fact that individuals associate their strong emotional reactions to advertisements with their own arousal levels, and as a result, their opinions are shaped at more extreme points (Schwarz and Clore 1988).

When the literature on the relationship between social media advertisements, emotional arousal, and impulsive buying is examined, it is seen that the issue has been addressed from many different perspectives and various findings have been reached. Storbeck and Clore (2008) argue that advertising strategies can facilitate consumers' associating products or services with specific emotional stimuli and thus contribute to increased excitement towards products and services. Son et al. (2022) concluded that emotional arousal is an important driving force in the effectiveness of social media advertising. Sağman and Becan (2024) found that YouTube advertisements with celebrity collaboration content affect consumers' emotional arousal levels. Herabadi et al. (2009) found that emotional arousal plays an important role in driving impulsive buying. Szymkowiak et al. (2020) stated that increased emotional arousal has a positive relationship with impulsive buying behaviors. Hanifah et al. (2024) concluded that emotional arousal significantly influences impulsive buying and that entertainment plays a critical role in exhibiting such behaviors. In the light of these studies, it is thought that emotional arousal may function as the main psychological mechanism that transforms the psychological effects of social media advertisements on consumers into purchasing behavior, and the following hypotheses are proposed:

H₃: Social media advertisements have an impact on emotional arousal.

H₄: Emotional arousal has an impact on impulsive buying.

H₅: Emotional arousal mediates the relationship between social media advertisements and impulsive buying.

3. Methodology

3.1. Research Model

A quantitative research method was used in the research. Since the research seeks to explain the relationships between variables and the reasons for these relationships, it has both a relationship-seeking and causal comparison research design. The research model developed in line with the aim and scope of the research is presented in Figure 1.

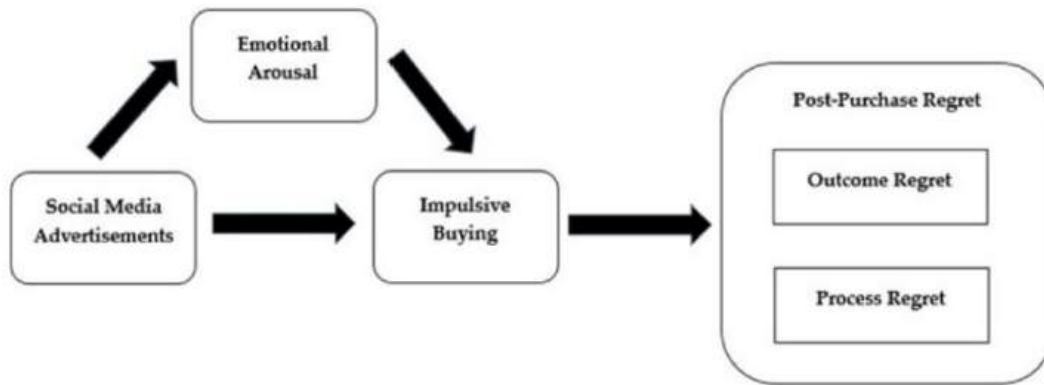


Figure 1. Research Model

3.2. Population and Sample

The research population consists of consumers aged 18 and over living in Erzincan who are influenced by the advertisement of a product they see on social media platforms and show purchasing behavior for the product in question. The convenience sampling method was used in the research. Because the research model does not have a complex structure and that a sample group of at least 200 people would be sufficient in multivariate research, the data obtained from a sample size of 250 people were considered sufficient for the research (De Winter et al., 2009; Gürbüz and Şahin, 2016). The findings obtained are valid only for this sample and cannot be generalized for other consumer groups.

3.3. Data Collection Methods and Tools

The data used in the research were obtained through the survey method, and a questionnaire form was used as a data collection tool. For the implementation of this research, ethics committee approval was obtained from Erzincan Binali Yıldırım University Human Research Social and Human Sciences Ethics Committee with the decision dated 28.05.2025 and numbered E-88012460-050.04-453125. The research was prepared in accordance with ethical rules. The questionnaire form was applied to the participants online, and the data collection process was carried out between June 1 and June 15, 2025. Within the scope of the research, the questionnaire form was sent to a total of 276 people, and through a preliminary question, the participants were asked whether they were influenced by the advertisement of a product they saw on social media and whether they purchased the product in question. The 257 participants who answered "Yes" to this question were allowed to continue the survey. However, 7 of the 257 questionnaires were excluded from the evaluation since the relevant field was answered despite the warning "Please leave this question blank". As a result, a total of 250 valid questionnaires were taken into consideration in the analysis.

The questionnaire consists of six main sections. In the first section, the participants were asked as a preliminary question, "Have you ever purchased a product that you have seen on social media by being influenced by the advertisement of that product?" Participants who answered "Yes" to a preliminary question were able to continue the research. In the second section, questions regarding the variable of social media advertisements were included. In the third section, there are questions about the impulsive buying variable. In the fourth section, questions related to the variable of post-purchase regret are included along with the sub-dimensions of outcome regret and process regret. In the fifth section, questions related to the emotional arousal variable are included. The scales containing the statements related to the research variables were obtained from different studies in the literature and organized within the scope of the study. The statements were measured using a Likert-type scale (1=Strongly Disagree, 5=Strongly Agree). In the last section, demographic questions

were included to reveal the differences between the participants. The sources of the scales used in the research and the number of items for each scale are presented in Table 1.

Table 1. Scales Used in the Research

Scales and Dimensions	Total Item	Adapted From
Social Media Advertisements	7	Raji et al., 2019
Impulsive Buying	9	Rook and Fisher, 1995
Post-Purchase Regret		
<i>Outcome Regret (8 items)</i>	16	Lee and Cotte, 2009
<i>Process Regret (8 items)</i>		
Emotional Arousal	6	Liu et al., 2023

3.4. Data Analysis

In the research, the survey responses of 250 participants were analyzed with SPSS v23 and AMOS v24. Normal distribution was examined with the assumption of multiple normality. The construct validity of the scales was evaluated by confirmatory factor analysis, and Bootstrap ML (Maximum Likelihood) was used as a calculation method for non-normally distributed data. In the bootstrap method, 5000 resamplings were performed. The Bootstrap ML approach is widely recommended to increase the reliability of estimates when the assumption of multivariate normality is not met (Gürbüz, 2024). All measurement models and structural tests were conducted using this method. Internal consistency of the scale was examined with Cronbach's alpha coefficient. Since the assumption of multiple normality was not met in the structural equation model, the Bootstrap ML method was used. To use the maximum likelihood method, the data must conform to a normal distribution. A multivariate normality test below 10 is an excellent result, while values up to 20 are generally not problematic (Şimşek, 2007; Bayram, 2016; Kline, 2016). Frequency (percentage) was used to represent categorical variables. The significance level was set as $p < 0.05$.

4. Findings

4.1. Profile of the Participants

Table 2. Profile of the Participants (N=250)

	Frequency	Percentage (%)
Gender		
Male	148	59.2
Female	102	40.8
Age		
18 and 25	28	11.2
26 and 33	42	16.8
34 and 41	50	20.0
42 and 49	53	21.2
50 and 57	50	20.0
58 and older	27	10.8
Marital Status		
Married	134	53.6
Single	116	46.4
Educational Status		
Primary School	24	9.6
High School	22	8.8
Associate's Degree	72	28.8
Bachelor's Degree	81	32.4
Postgraduate	51	20.4
Occupations		
Student	27	10.8
Self-Employed	50	20.0
Public Servant	74	29.6

Private Sector	34	13.6
Housewife	26	10.4
Retired	29	11.6
Other	10	4.0
Personal Income		
30.000 TL and below	70	28.0
30.001 and 45.000 TL	66	26.4
45.001 and 60.000 TL	27	10.8
60.001 and 75.000 TL	42	16.8
75.000 TL and above	45	18.0
Social Media Platforms Used*		
Instagram	240	96.0
YouTube	155	62.0
TikTok	94	37.6
Facebook	184	73.6
X (Twitter)	176	70.4
LinkedIn	62	24.8
WhatsApp	239	95.6
Other	90	36.0

* Multiple response

The profile of the participants is presented in Table 2. 59.2% of the participants were male, and 40.8% were female. The highest participation was in the 42 and 49 age range with 21.2%. In marital status, 53.6% were married, and 32.4% had a bachelor's degree. In terms of income level, 30.000 TL and below stood out with 28.0%, while the public sector was the most preferred field of employment with 29.6%. Instagram (96.0%) and WhatsApp (95.6%) ranked first in social media use, while LinkedIn (24.8%) was the least preferred platform.

4.2. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Table 3. CFA Results of the Social Media Advertisements Scale

Item	Factor	β_1 (%95 CI)	β_2 (%95 CI)	Standard Error	p	
SMA1	<---	F1	0.850 (0.725-0.990)	0.863 (0.804-0.910)	0.040	<0.001
SMA2	<---	F1	0.927 (0.790-1.078)	0.921 (0.884-0.954)	0.043	<0.001
SMA3	<---	F1	1.287 (1.161-1.478)	0.944 (0.920-0.964)	0.049	<0.001
SMA4	<---	F1	0.847 (0.728-0.973)	0.825 (0.757-0.880)	0.045	<0.001
SMA5	<---	F1	0.971 (0.837-1.120)	0.844 (0.779-0.892)	0.049	<0.001
SMA6	<---	F1	0.724 (0.631-0.821)	0.914 (0.869-0.950)	0.030	<0.001
SMA7	<---	F1	1 (1-1)	0.912 (0.862-0.944)	...	...

β_1 : Unstandardized Beta coefficient; β_2 : Standardized Beta coefficient; %95 CI: %95 Confidence interval

CFA results for the social media advertisements scale are presented in Table 3. In the multivariate normality test, it was determined that the critical value was not among the appropriate values. Since the assumption of multiple normality was not met, Bootstrap ML was used as the calculation method. The standardized path coefficients of the items in all factors were significant ($p < 0.05$). The highest standardized beta coefficient of 0.921 was obtained in Factor 1, item 2. The lowest standardized beta coefficient of 0.825 was obtained in Factor 1, item 4. The first-level confirmatory factor analysis was performed with a total of 7 items, and the fit values were CMIN/DF (34,669/10) = 3.467; GFI = 0.964; IFI = 0.989; CFI = 0.989; TLI = 0.976; RMSEA = 0.100; and SRMR = 0.020.

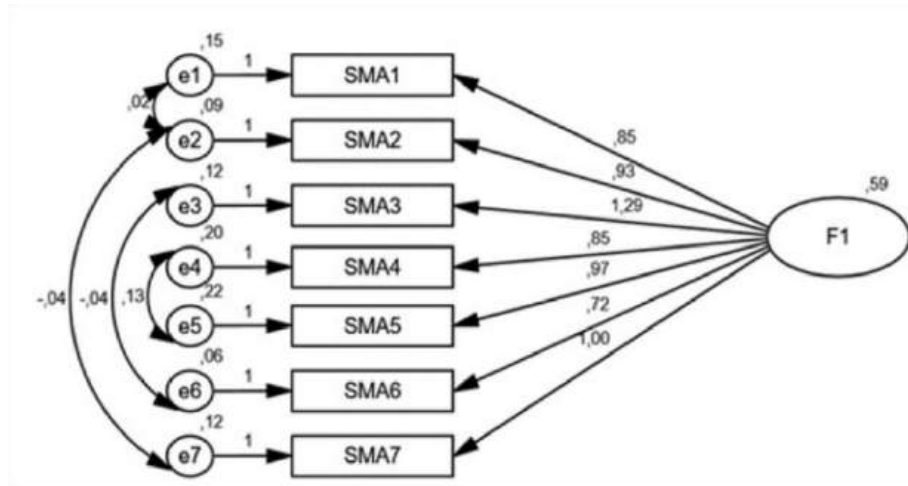


Figure 2. Unstandardized Path Coefficients of CFA Results of Social Media Advertisements Scale

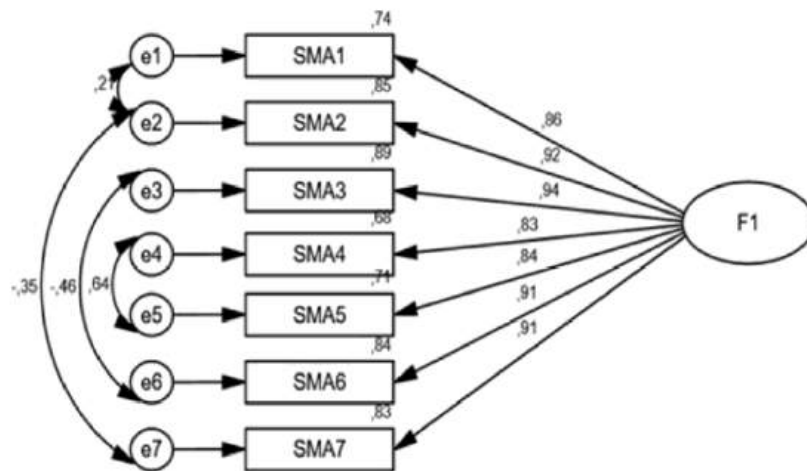


Figure 3. Standardized Path Coefficients of CFA Results of Social Media Advertisements Scale

Table 4. CFA Results of the Impulsive Buying Scale

Item	Factor	$\beta 1$ (%95 CI)	$\beta 2$ (%95 CI)	Standard Error	p
IB1	<--- F1	1.188 (1.012-1.394)	0.913 (0.853-0.948)	0.053	<0.001
IB2	<--- F1	1.385 (1.227-1.587)	0.975 (0.961-0.984)	0.052	<0.001
IB3	<--- F1	1.434 (1.285-1.632)	0.988 (0.971-0.997)	0.052	<0.001
IB4	<--- F1	1.457 (1.300-1.653)	0.980 (0.971-0.989)	0.054	<0.001
IB5	<--- F1	1.470 (1.303-1.678)	0.970 (0.953-0.981)	0.056	<0.001
IB6	<--- F1	1.104 (0.968-1.265)	0.892 (0.852-0.927)	0.052	<0.001
IB7	<--- F1	1.041 (0.897-1.204)	0.888 (0.846-0.927)	0.050	<0.001
IB8	<--- F1	1.198 (1.030-1.392)	0.870 (0.787-0.927)	0.060	<0.001
IB9	<--- F1	1 (1-1)	0.879 (0.842-0.918)	...	...

$\beta 1$: Unstandardized Beta coefficient; $\beta 2$: Standardized Beta coefficient; %95 CI: %95 Confidence interval

CFA results for the impulsive buying scale are presented in Table 4. In the multivariate normality test, it was determined that the critical value was not among the appropriate values. Since the assumption of multiple normality was not met, Bootstrap ML was used as the calculation method. The standardized path coefficients of the items in all factors were significant ($p < 0.05$). The highest standardized beta coefficient was 0.988 in Factor 1, item 3. The lowest standardized beta coefficient of 0.870 was obtained in Factor 1, item 8. First-level confirmatory factor analysis was performed with a total of 9 items, and the fit values were CMIN/DF (70,718/22) = 3.508; GFI = 0.941; IFI = 0.986; CFI = 0.986; TLI = 0.978; RMSEA = 0.100; and SRMR = 0.015.

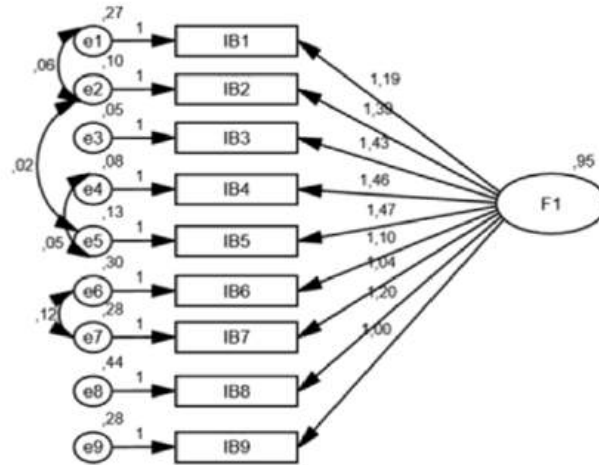


Figure 4. Unstandardized Path Coefficients of CFA Results of Impulsive Buying Scale

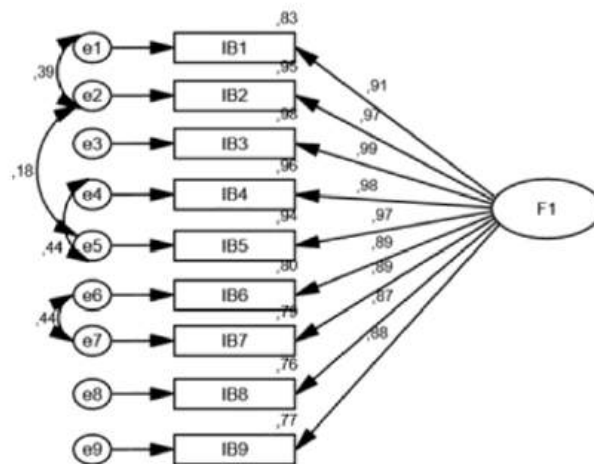


Figure 5. Standardized Path Coefficients of CFA Results of Impulsive Buying Scale

Table 5. CFA Results of the Post-Purchase Regret Scale

Item		Factor	β1 (%95 CI)	β2 (%95 CI)	Standard Error	p
PPR1	<---	F1	0.889 (0.841–0.932)	0.957 (0.936–0.973)	0.020	<0.001
PPR2	<---	F1	0.938 (0.893–0.976)	0.969 (0.952–0.982)	0.019	<0.001
PPR3	<---	F1	0.886 (0.826–0.936)	0.952 (0.928–0.969)	0.021	<0.001
PPR4	<---	F1	0.905 (0.854–0.950)	0.959 (0.937–0.974)	0.020	<0.001
PPR5	<---	F1	0.938 (0.894–0.973)	0.979 (0.964–0.988)	0.022	<0.001
PPR6	<---	F1	0.947 (0.889–0.983)	0.975 (0.946–0.989)	0.018	<0.001
PPR7	<---	F1	0.963 (0.934–0.985)	0.982 (0.971–0.991)	0.017	<0.001
PPR8	<---	F1	1 (1-1)	0.981 (0.969–0.991)	...	...
PPR14	<---	F2	1.154 (1.033–1.310)	0.959 (0.922–0.985)	0.044	<0.001
PPR15	<---	F2	1.224 (1.105–1.389)	0.987 (0.970–1.002)	0.043	<0.001
PPR16	<---	F2	1 (1-1)	0.889 (0.832–0.932)	...	...

β1: Unstandardized Beta coefficient; β2: Standardized Beta coefficient; %95 CI: %95 Confidence interval

F1: Outcome regret sub-dimension and includes 8 items (items between PPR1 and PPR8), F2: Process regret sub-dimension and include 8 items (items between PPR9 and PPR16).

CFA results for the post-purchase regret scale are presented in Table 5. In the multivariate normality test, it was determined that the critical value was not among the appropriate values. Since the assumption of multiple normality was not met, Bootstrap ML was used as the calculation method. The standardized path coefficients of the items in all factors were significant ($p < 0.05$). The highest standardized beta coefficient of 0.982 was obtained in Factor 1, item 7. The lowest standardized beta coefficient of 0.889 was obtained in Factor 2, item 8. First-level confirmatory factor analysis was performed with a total of 11 items, and the fit values were

CMIN/DF (187,326/39) = 4.803; GFI = 0.884; IFI = 0.976; CFI = 0.975; TLI = 0.965; RMSEA = 0.124; and SRMR = 0.019. PPR9-PPR10-PPR11-PPR12 items were removed from the scale because they had negative coefficients in CFA. The PPR13 item was removed from the scale because it did not belong to a sub dimensional. As a result of CFA, the scale consists of 2 sub-dimensions and 11 items.

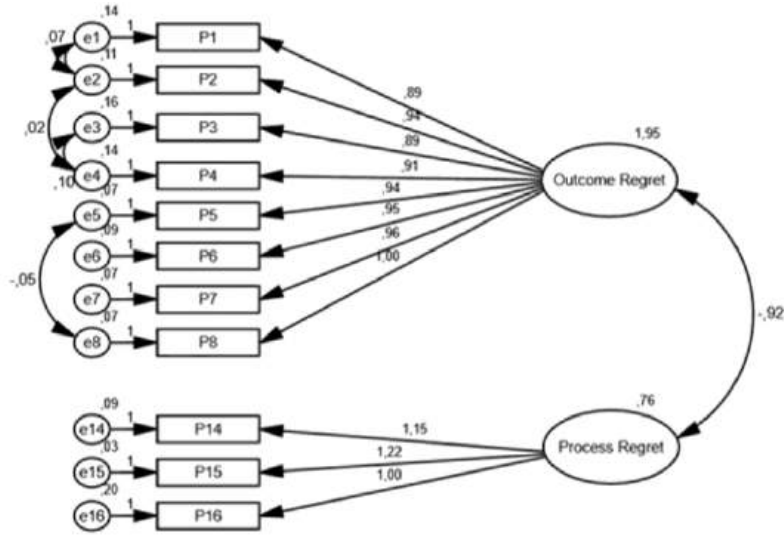


Figure 6. Unstandardized Path Coefficients of CFA Results of Post-Purchase Regret Scale

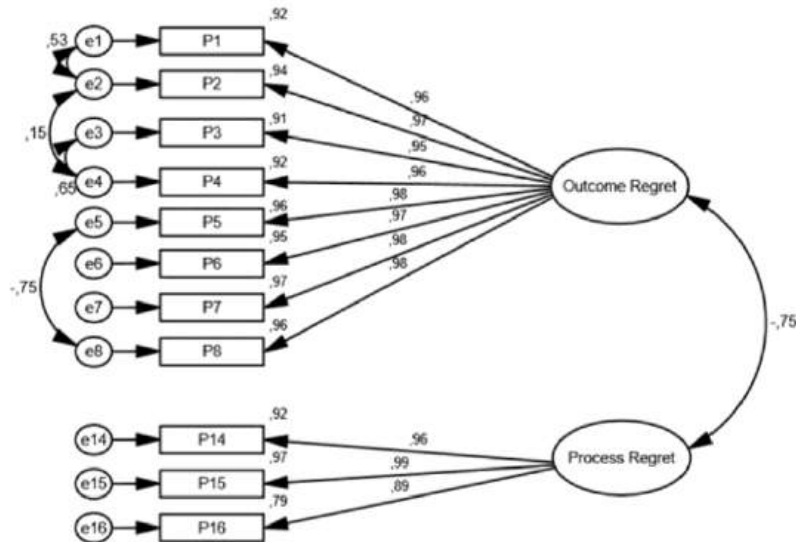


Figure 7. Standardized Path Coefficients of CFA Results of Post-Purchase Regret Scale

Table 6. CFA Results of the Emotional Arousal Scale

Item		Factor	β1 (%95 CI)	β2 (%95 CI)	Standard Error	p
EA1	<---	F1	0.816 (0.743-0.880)	0.945 (0.909-0.971)	0.027	<0.001
EA2	<---	F1	0.792 (0.712-0.864)	0.923 (0.879-0.954)	0.029	<0.001
EA3	<---	F1	0.664 (0.580-0.752)	0.900 (0.850-0.940)	0.026	<0.001
EA4	<---	F1	0.989 (0.912-1.050)	0.921 (0.880-0.952)	0.025	<0.001
EA5	<---	F1	0.677 (0.596-0.752)	0.913 (0.871-0.943)	0.025	<0.001
EA6	<---	F1	1 (1-1)	0.942 (0.910-0.968)	...	...

$\beta 1$: Unstandardized Beta coefficient; $\beta 2$: Standardized Beta coefficient; %95 CI: %95 Confidence interval

CFA results for the emotional arousal scale are presented in Table 6. In the multivariate normality test, it was determined that the critical value was not among the appropriate values. Since the assumption of multiple normality was not met, Bootstrap ML was used as the calculation method. The standardized path coefficients of the items in all factors were significant ($p < 0.05$). The highest standardized beta coefficient of 0.945 was obtained in Factor 1, item 1. The lowest standardized beta coefficient of 0.900 was obtained in Factor 1, item 3.

The first-level confirmatory factor analysis was performed with a total of 6 items, and when the fit values were examined, CMIN/DF (9,953/7) = 1.422; GFI = 0.987; IFI = 0.999; CFI = 0.999; TLI = 0.997; RMSEA = 0.041; and SRMR = 0.005 were obtained.

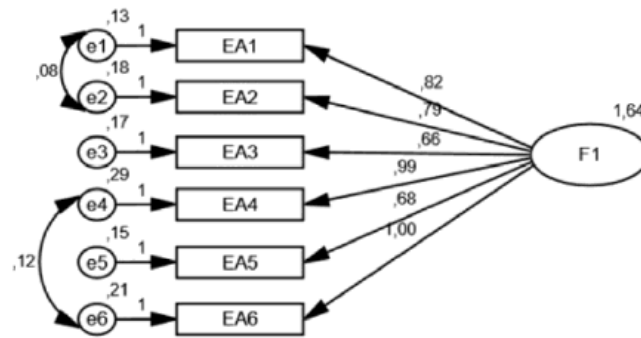


Figure 8. Unstandardized Path Coefficients of CFA Results of Emotional Arousal Scale

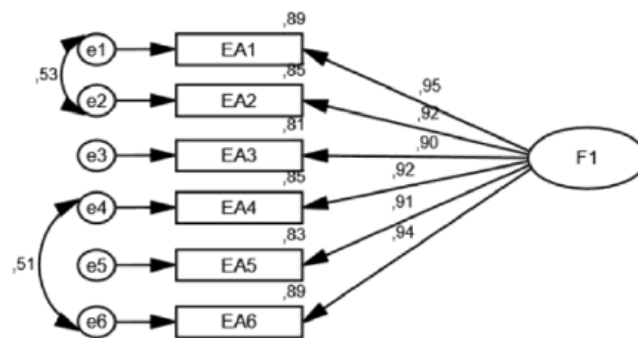


Figure 9. Standardized Path Coefficients of CFA Results of Emotional Arousal Scale

RMSEA values above 0.10 for some scales indicate that the model does not fit perfectly. However, it is known that RMSEA is particularly affected by sample size, model complexity, and item numbers. The fact that other fit indices in the study are at acceptable levels (CFI, TLI > 0.90; SRMR < 0.08) supports the adequacy of the model's overall fit (Hu and Bentler, 1999; Hooper et al., 2008). Therefore, the RMSEA values in question were not considered a problem that would undermine the model's validity.

4.3. Descriptive Statistics and Reliability Analysis

Table 7. Descriptive Statistics and Cronbach's Alpha Values of the Scales

	Mean $\pm$ Standard Deviation	Median (Min.-Max.)	Cronbach's Alpha
Social Media Advertisements	4.48 $\pm$ 0.74	5 (1.29-5)	0.961
Impulsive Buying	4.14 $\pm$ 1.24	5 (1-5)	0.983
Outcome Regret	4.07 $\pm$ 1.31	5 (1-5)	0.992
Process Regret	1.76 $\pm$ 1	1 (1-5)	0.961
Emotional Arousal	4.24 $\pm$ 1.08	5 (1-5)	0.970

As presented in Table 7, Cronbach's Alpha was used as the measurement of reliability. The mean score of the social media advertisements scale is 4.48, the median score is 5, and the Cronbach's Alpha value is 0.961, and the scale is found to be highly reliable. The mean score of the impulsive buying scale is 4.14, the median score is 5, and the Cronbach's Alpha value is 0.983. The mean score of the outcome regret sub-dimension was 4.07, the median score was 5, and the Cronbach's Alpha value was 0.992. In the process regret sub-dimension, the mean score was 1.76, the median score was 1, and the Cronbach's Alpha value was 0.961. The mean score of the emotional arousal scale is 4.24, the median score is 5, and the Cronbach's Alpha value is 0.970. Cronbach's Alpha values of all variables are above 0.90, indicating that the scales are highly reliable (Nakip, 2006).

4.4. Research Model Testing

Table 8. Research Model Results

Depent Variable		Independent Variable	β_1 (%95 CI)	β_2 (%95 CI)	Standard Error	Test Statistic	p	R ²
Emotional arousal	<---	Social media advertsiments	1.242 (1.051–1.415)	0.855 (0.801–0.896)	0.048	26.023	<0.001	0.731
Impulsive buying	<---	Social media advertsiments	0.662 (0.424–0.970)	0.395 (0.266–0.548)	0.077	8.580	<0.001	0.840
Impulsive buying	<---	Emotional arousal	0.639 (0.452–0.805)	0.555 (0.385–0.690)	0.053	12.003	<0.001	
Outcome regret	<---	Impulsive buying	1.022 (0.954–1.093)	0.965 (0.929–0.995)	0.029	34.785	<0.001	0.505
Process regret	<---	Impulsive buying	-0.640 (-0.750- -0.538)	-0.791 (-0.857- -0.716)	0.039	-16.259	<0.001	0.839

β_1 : Unstandardized Beta coefficient; β_2 : Standardized Beta coefficient; %95 CI: %95 Confidence interval

Table 9. Indirect Effect

Indirect Effect			
	β_1 (%95 CI)	β_2	p
Social media advertisements --> Emotional arousal --> Impulsive buying	0.794 (0.584-1)	0.474	<0.001
Social media advertisements --> Emotional arousal --> Impulsive buying --> Outcome regret	0.811 (0.598–1.026)	0.474	<0.001
Social media advertisements --> Emotional arousal --> Impulsive buying --> Process regret	-0.508 (-0.632- -0.390)	0.474	<0.001

β_1 : Unstandardized Beta coefficient; β_2 : Standardized Beta coefficient; %95 CI: %95 Confidence interval

Table 8 and Table 9 show the structural results of the proposed model with path coefficients for significant relationships. The impact of social media advertisements on emotional arousal was found to be statistically significant. A one-unit increase in social media advertisements increases emotional arousal by 1.242 units ($p < 0.001$). Therefore, **H₃**: “Social media advertisements have an impact on emotional arousal,” is supported. The visual effects, colors, music, and personalized content used in advertisements in the social media environment activate emotions such as excitement, curiosity, and desire in individuals and put the decision-making process on an emotional basis by overriding cognitive processes. The impact of social media advertisements on impulsive buying was found to be statistically significant. A one-unit increase in social media advertisements increases impulsive buying by 0.662 units ($p < 0.001$). Therefore, **H₁**: “Social media advertisements have an impact on impulsive buying,” is supported. Advertisements with visually striking, personalized, and emotional content cause instant reactions by disabling planned thinking. Unlike traditional advertisements, social media encourages individuals to make decisions in a direct, interactive environment. The impact of emotional arousal on impulsive buying was found to be statistically significant. A one-unit increase in emotional arousal increases impulsive buying by 0.639 units ($p < 0.001$). Therefore, hypothesis **H₄**: “Emotional arousal has an impact on impulsive buying” is supported. Emotional arousal triggers purchase decisions that are devoid of planning, made in a short time, and independent of need. The fact that social media advertisements manipulate an individual's emotional state and direct purchase behavior clearly reveals how effective the psychological dimension of marketing is. Thus, emotional arousal becomes a critical psychological mediator of the effect of social media advertisements on impulsive buying. The impact of impulsive buying on outcome regret is statistically significant. A one-unit increase in impulsive buying increases outcome regret by 1.022 units ($p < 0.001$). Therefore, hypothesis **H_{2a}**: “Impulsive buying has an impact on outcome regret,” is supported. This situation reveals that the level of dissatisfaction experienced by the individual after obtaining the product is largely due to impulsive decision-making tendencies. Purchases made without adequate evaluation of the

product's functionality, quality, or conformity to expectations cause the individual to think, "I wish I had not bought it," afterwards. Since regret is a dimension directly related to experience, it is understood that impulsive decisions trigger this outcome more intensely. The impact of impulsive buying on process regret is statistically significant. A one-unit increase in impulsive buying decreases process regret by 0.640 units ($p < 0.001$). Therefore, **H_{2b}**: "Impulsive buying has an impact on process regret," is supported. This result suggests that individuals do not find the shopping process problematic, but rather the outcome of the shopping process. In the purchase process, individuals do not question how the decision was made much because they act under the influence of the advertisement and therefore regret about the process is experienced less. Factors such as how fast the decision is made or whether the advertisement is persuasive or not are secondary for the individual. What is important is whether the product meets the expectations, and therefore the outcome rather than the process is subjected to more intense emotional evaluation. The mediating effect of emotional arousal on the impact of social media advertisements on impulsive buying was found to be statistically significant, and its indirect effect was 0.474 ($p < 0.001$). Therefore, **H₃**: "Emotional arousal mediates the relationship between social media advertisements and impulsive buying" is supported. Advertisements direct purchase behavior by appealing to individuals' emotions rather than their rational decision-making process. Emotional arousal acts as a key psychological mechanism in this process. Individuals' exposure to high levels of emotional stimulation in the social media environment interrupts their logical evaluation processes and causes them to make unplanned, instantaneous decisions.

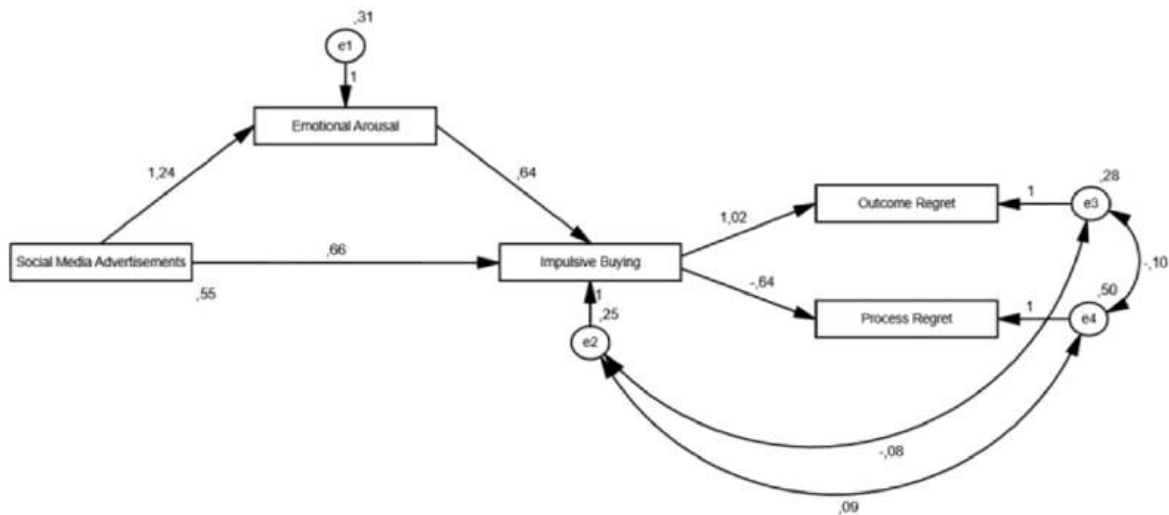


Figure 10. Unstandardized Path Coefficients of the Model

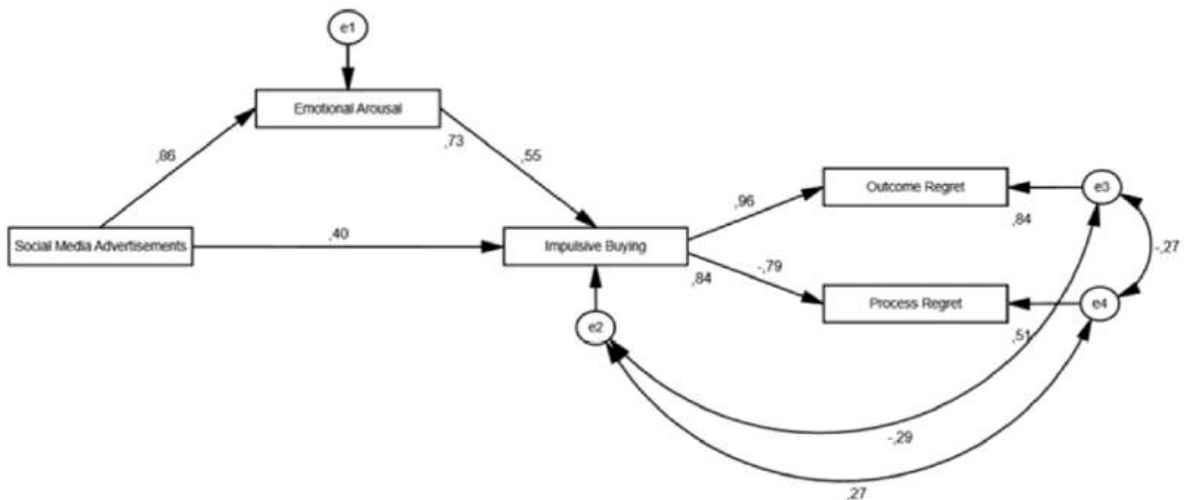


Figure 11. Standardized Path Coefficients of the Model

5. Conclusion and Discussion

In today's digital communication environments, individuals' consumption practices are shaped not only by individual needs and rational preferences. Marketing activities conducted through social media have an important place among the external factors that guide individuals' consumption behaviors. Businesses intensively advertise to people through social media platforms. Both visual and emotional stimulation caused by the impact of social media advertisements pull consumer decisions to an instinctive level and increase impulsive buying. Consumers may sometimes experience a sense of regret after an impulsive purchase decision. Moreover, the role of emotional arousal in this buying process has not yet been fully clarified. Therefore, the aim of the research is to examine the impact of social media advertisements on impulsive buying and subsequent regret in terms of the mediating role of emotional arousal. In this context, firstly, the impact of social media advertisements on impulsive buying was examined. Then, the impact of impulsive buying on post-purchase regret, together with the sub-dimensions of outcome regret and process regret, was examined. Then, the impact of social media advertisements on emotional arousal and the impact of emotional arousal on impulsive buying were investigated. Finally, the mediating role of emotional arousal in the relationship between social media advertisements and impulsive buying is examined. The research makes a unique contribution to the literature in terms of providing a holistic framework in which the concepts of social media advertisements, emotional arousal, impulsive buying, and post-purchase regret (with the sub-dimensions of outcome and process regret) are discussed together. In particular, it fills a gap in previous research by revealing the mediating role of emotional arousal in detail. Thus, a new perspective is brought to the social media-oriented marketing communication literature.

A quantitative research method was used in the research. Since the research seeks to explain the relationships between variables and the reasons for these relationships, it has both a relationship-seeking and causal comparison research design. The data used in the research were obtained through a survey method, and a questionnaire form was used as a data collection tool. The questionnaire form was applied to the participants online, and 250 valid questionnaires were taken into consideration in the analysis. The survey responses of the participants were analyzed through SPSS v23 and AMOS v24 statistical package programs. Descriptive statistics, CFA, reliability analysis, and structural equation modeling were used in the data analysis.

Most of the participants are male. When the ages of the participants are analyzed, it is seen that the age range of 42 and 49 is the majority. Participants are generally bachelor's degree and public servant. It is seen that most of the participants are married and have an income of 30.000 TL and below. In addition, most of the participants use Instagram and WhatsApp as social media platforms. Cronbach's Alpha values of the variables analyzed within the scope of the research are above 0.90, which indicates that the scales are highly reliable.

The transformative impact of social media platforms on consumer behavior is clearly observed in the findings of this research. The impact of social media advertisements on impulsive buying was examined, and it was found that this impact is significant and positive. The hypothesis **H₁: "Social media advertisements have an impact on impulsive buying"** is accepted. Similar results were found in the studies in the literature (Sharma et al., 2018; Yaprak and Çoban, 2023; Yadav et al., 2024). This result shows that social media advertisements direct consumers to unplanned and impulsive buying behavior through their remarkable content, dynamic structures that adopt fast consumption culture, and personalized messages.

The impact of impulsive buying on post-purchase regret (with the sub-dimensions of outcome regret and process regret) was examined, and this was found to be significant. **H₂: "Impulsive buying has an impact on post-purchase regret,"** **H_{2a}: "Impulsive buying has an impact on outcome regret,"** and **H_{2b}: "Impulsive buying has an impact on process regret"** hypotheses are accepted. This finding aligns with the existing literature (Beyaz, 2022; Ayu and Aziz, 2024; Sarwar et al., 2024; Putri and Astuti, 2025). The feeling of regret that emerges after impulsive buying is one of the remarkable outcomes of the research. According to the direct effect model created within the scope of structural equation modeling, it is observed that if impulsive buying is high, outcome regret increases significantly. This finding shows that sudden and unplanned decisions are insufficient to create satisfaction, impulsive purchases often create unrealistically high expectations and do not meet the actual need, and short-term pleasure-seeking turns into long-term discomfort.

According to the direct effect model created within the scope of structural equation modeling, it has been observed that process regret decreases significantly when impulsive buying is high. This finding shows that

consumers do not need to evaluate the process in detail because quick, intuitive, and emotional responses become dominant at the moment of impulsive buying. Intense emotional arousal at the moment of decision, the pursuit of hedonistic pleasure, and the motivation for instant gratification weaken the cognitive mechanisms that question the process, leading consumers to internally accept their own decisions. This naturally suppresses process regret. Furthermore, it is emphasized that the positive emotions felt at the moment of decision send the consumer a signal that they have made the “right decision,” and therefore evaluations of the product's performance become more dominant than the process. In short, outcome regret is experienced much more intensely than process regret and significantly affects consumers' levels of dissatisfaction. This situation shows that when expectations are not met, consumers feel dissatisfied not with the decision process but with the outcome they achieved, and that counterfactual thinking is generally outcome-focused, such as “If I had chosen another product, the outcome would have been different.” Therefore, even though consumers go through the purchasing process quickly, they tend to question the outcome rather than the process.

The impact of social media advertisements on emotional arousal was analyzed, and it was found that this impact was significant and positive. Hypothesis **H₃**: “*Social media advertisements have an impact on emotional arousal*” is accepted. This finding aligns with the existing literature (Storbeck and Clore, 2008; Son et al., 2022; Sağman & Becan, 2024). It is seen that the content, visual design, and interaction-oriented strategies of social media advertisements create a high level of emotional arousal in consumers. This arousal suppresses consumers' rational decision-making mechanisms and leads to sudden and impulsive purchases. In addition, elements such as intense emotional messages, attention-grabbing colors, influencer recommendations, and user comments used in advertisements also provide psychological stimulation for consumers.

The impact of emotional arousal on impulsive buying was investigated, and it was found that this impact was significant and positive. The hypothesis **H₄**: “*Emotional arousal has an impact on impulsive buying*” is accepted. This finding aligns with the existing literature (Herabadi et al., 2009; Szymkowiak et al., 2020; Hanifah et al, 2024). It has been observed that as the level of emotional arousal increases, consumers' control mechanisms weaken, and they tend to engage in faster and more impulsive purchasing behaviors; that is, they make impulsive purchases. This explains the tendency of aroused individuals to seek short-term rewards and to engage in risky or unplanned expenditures.

Structural equation modeling results confirm that emotional arousal plays a mediating role in the relationship between social media advertisements and impulsive buying. The analyses revealed that the indirect effect of social media advertisements on impulsive buying is realized through emotional arousal, and this impact is statistically significant. Hypothesis **H₅**: “*Emotional arousal mediates the relationship between social media advertisements and impulsive buying*” is accepted. This finding suggests that emotional processes play a critical role in shaping consumer behavior and that social media advertisements not only convey information but also mobilize consumers through emotional interaction. Emotional stimuli influence consumers' decisions not only through conscious attention but also through unconscious processes. This shows that the relationship that individuals establish with the content presented on social media is active and interactive. This emotional guidance is also directly related to the technical structure of social media platforms. Repeated visual messages, content optimized by algorithms according to the individual's interests, music, color usage, message tone, and interactive advertising structures directly affect consumers' decision processes and increase their purchasing tendencies. Therefore, social media platforms function not only as a marketing medium but also as an emotional architecture that systematically directs the attention of the individual. The mediating role of emotional arousal in the research statistically confirms the unconscious effects of this structure. Personal recommendations, user comments, and visual designs used as advertising elements play an important role in the emotional mobilization of individuals. The effect of these elements on consumer psychology is not only related to the product but also to the emotional associations offered by the advertisement. Consumers react to what the advertisement makes them feel before the functionality of the product. This bond created through emotions increases the speed of decision-making but weakens the evaluation process. For this reason, traditional information-processing models are insufficient to explain consumption processes; new frameworks based on emotional and social interaction are required instead.

6. Limitations and Future Work

While this study provided valuable insights for research and practice, its limitations offer opportunities for future exploration. While this research primarily focused on social media advertisements, impulsive buying, and post-purchase regret, the inclusion of the emotional arousal variable in the research model could further enhance the effectiveness of social media advertisements. This not only increases the effectiveness of digital marketing practices but also plays a significant role in reducing consumer regret, leading to greater consumer satisfaction and ultimately, the development of digital marketing practices. Since the research was conducted only in Erzincan province, it is extremely difficult to generalize the findings obtained in the research to the whole of Turkey. As a matter of fact, different results may emerge in other cities and other demographic characteristics. Therefore, it may be recommended to conduct similar studies in different cities to make a generalization on the subject. To understand consumers' emotional arousal processes and regret experiences more comprehensively, it may be recommended to use a qualitative data collection method. To determine which platform advertising strategies are more effective, it may be recommended to analyze different social media platforms separately and make platform-based comparisons. In addition, how emotional arousal changes in the context of different types of advertisements (e.g., humorous, scare-themed, social responsibility-oriented) and the effects of such advertisements on impulsive buying and subsequent regret can also be evaluated under separate headings.

References

- Ada, S., Çiçek, B. and Kaynakyeşil, G. (2013). Çevrimiçi sosyal ağ sitesi kullanımını etkileyen motive edici faktörler üzerine bir araştırma. *Akademik Bilişim Konferansı Bildiriler Kitabı*, 15, 669–673.
- Ariely, D. and Loewenstein, G. (2006). The heat of the moment: The effect of sexual arousal on sexual decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19 (2), 87-98.
- Ashley, C. and Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32 (1), 15-27.
- Ayu, S. and Aziz, A. (2024). The relationship between impulse buying and post-purchase regret online in women users of beauty products. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 13 (2), 25-31.
- Barnes, N.G. and Mattson, E. (2009). Social media in the 2009 Inc. 500: New tools & new trends. *Journal of New Communication Research*, 4 (2), 70–79.
- Battallar, Z. and Cömert, M. (2015). Tüketicilerin tercihlerinde sosyal medyadaki reklamların etkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 2 (1), 39–48.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları*, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Beyaz, R. (2022). Influencer güvenilirliği, dürtüsel satın alma ve alışveriş sonrası pişmanlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 589-606.
- Bil, E. and Gökçe, G. (2022). Tüketicilerin plansız satın alma davranışının satın alma sonrası pişmanlık ve webrooming davranışına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10 (1), 208-228.
- Cavazos-Arroyo, J. and Máñez-Guaderrama, A.I. (2022). Antecedents of online impulse buying: An analysis of gender and centennials' and millennials' perspectives. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17 (1), 122–137.
- Chauhan, S., Banerjee, R. and Mittal, M. (2020). An analytical study on impulse buying for online shopping during COVID-19. *Journal of Content, Community & Communication*, 12 (2), 198–209.
- Czarnecka, B. and Schivinski, B. (2019). Do consumers acculturated to global consumer culture buy more impulsively? The moderating role of attitudes towards and beliefs about advertising. *Journal of Global Marketing*, 32 (4), 219–237.

- Çağlıyan, V., Işıklar, Z.E. and Hassan, S.A. (2016). Üniversite öğrencilerinin satın alma davranışlarında sosyal medya reklamlarının etkisi: Selçuk Üniversitesi'nde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11, 43–56.
- De Winter, J.C.F., Dodou, D. and Wieringa, P.A. (2009). Exploratory factor analysis with small sample sizes. *Multivariate Behavioral Research*, 44 (2), 147-181.
- Denk, V. (2018). *The impact of social media on purchasing behavior of tourism consumers in Turkey* (Tez No. 498880) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi], Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ertemel, A.V. and Ammoura, A. (2016). The role of social media advertising in consumer buying behavior. *International Journal of Commerce and Finance*, 2 (1), 81–90.
- Feng, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M. and Yang, Q. (2023). Modeling the significance of advertising values on online impulse buying behavior. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (1), 1-17.
- Gorn, G., Tuan Pham, M. and Yatming Sin, L. (2001). When arousal influences ad evaluation and valence does not (and vice versa). *Journal of Consumer Psychology*, 11 (1), 43-55.
- Gürbüz, S. and Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2024). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Hamouda, M. (2018). Understanding social media advertising effect on consumers' responses: An empirical investigation of tourism advertising on Facebook. *Journal of Enterprise Information Management*, 31 (3), 426–445.
- Hanifah, N., Susilaningsih, S. and Sabandi, M. (2024). Factors that influence impulse buying: A literature review. *Journal of Education and Learning Innovation*, 4 (2), 286-293.
- Hausman, A. (2000). A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (5), 403–426.
- Heitmann, M., Lehmann, D.R. and Herrmann, A. (2007). Choice goal attainment and decision and consumption satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 44 (2), 234-250.
- Herabadi, A.G., Verplanken, B. and Knippenberg, A.V. (2009). Consumption experience of impulse buying in Indonesia: Emotional arousal and hedonistic considerations. *Asian Journal of Social Psychology*, 12 (1), 20-31.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hu, L.T. and Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Iyer, G.R., Blut, M., Xiao, S.H. and Grewal, D. (2020). Impulse buying: A meta-analytic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 384–404.
- Kang, J.W. and Namkung, Y. (2024). The role of service quality attributes and perceived value in US consumers' impulsive buying intentions for fresh food e-commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19 (3), 1893-1906.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59–68.
- Kazançoğlu, İ., Üstündağlı, E. and Baybars, B. (2010). Tüketicilerin sosyal ağ sitelerindeki reklamlara yönelik tutumlarının satın alma davranışları üzerine etkisi: Facebook örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 4 (8), 159–182.
- Kerpen, D. (2011). *Likeable Social Media: How to Delight your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (and Other Social Network)*, New York, McGraw-Hill Books.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York, Guilford Press.

- Kodjamanis, A. and Angelopoulos, S. (2013). Consumer perception and attitude towards advertising on social networking sites: The case of Facebook. In *II. International Conference on Communication, Media, Technology and Design, in Famagusta, North Cyprus, 02-04 May 2013*, 53-58.
- Kumar, A., Chaudhuri, D.S., Bhardwaj, D.A. and Mishra, P. (2021). Impulse buying and post-purchase regret: a study of shopping behavior for the purchase of grocery products. *International Journal of Management*, 11 (12), 614-624.
- Lazim, N.A.M., Sulaiman, Z., Zakuan, N., Mas'od, A., Chin, T.A. and Awang, S.R. (2020). Measuring post-purchase regret and impulse buying in online shopping experience from cognitive dissonance theory perspective. In *6th International Conference on Information Management, in Londra, United Kingdom, 27-29 March 2020*, 7-13.
- Lee, S.H. and Cotte, J. (2009). Post-purchase consumer regret: Conceptualization and development of the PPCR scale. In A. L. McGill & S. Shavitt (Eds.), *Advances in consumer research* (Vol. 36, pp. 452-462). Association for Consumer Research, Duluth, Minnesota, USA.
- Lee, Y.Y., Gan, C.L. and Liew, T.W. (2023). Rationality and impulse buying: Is your emotion a part of the equation? *Computers in Human Behavior Reports*, 12, 100337.
- Leksono, A.B. and He, Y. (2025). Reducing food waste in Indonesia: Examining the moderating roles of impulsive buying and value-seeking in discount strategies. *Sustainability*, 17 (2), 747.
- Li, H., Edwards, S.M. and Lee, J-H. (2013). Measuring the intrusiveness of advertisements: Scale development and validation. *Journal of Advertising*, 31 (2), 37-47.
- Li, B., Hu, M., Chen, X. and Lei, Y. (2021). The moderating role of anticipated regret and product involvement on online impulsive buying behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 732459.
- Lindsey-Mullikin, J. (2003). Beyond reference price: understanding consumers' encounters with unexpected prices. *Journal of Product & Brand Management*, 12 (3), 140-153.
- Liu, B., Moyle, B., Kralj, A. and Li, Y. (2023). Celebrity endorsement in tourism: Attention, emotional arousal and familiarity. *Tourism Management*, 98, 104750.
- Loureiro, S.M.C. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 1-9.
- Lyu, L., Zhai, L., Boukhris, M. and Akbar, A. (2023). Impact of corporate social responsibility practices on impulse buying intention: Exploring the moderating influence of social media advertising. *Sustainability*, 15 (23), 16258.
- Mangold, W.G. and Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52 (4), 357-365.
- Mir, I.A. (2012). Consumer attitudinal insights about social media advertising: A South Asian perspective. *The Romanian Economic Journal*, 15 (45), 265-288.
- Mollen, A. and Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63 (9-10), 919-925.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Ongyono, D.V., Widana, A.T., Sasongko, A.F. and Gunadi, W. (2024). The effect of flash sale on impulse buying of fashion goods which results in post-purchase regret. In *2024 International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Information System, in Jakarta, Indonesia, 20-21 November 2024*, 917-922.
- Parsad, C., Prashar, S., Vijay, T.S. and Sahay, V. (2019). Role of in-store atmospherics and impulse buying tendency on post-purchase regret. *Journal of Business and Management*, 25 (1), 1-24.
- Patino, A., Pitta, D.A. and Quinones, R. (2012). Social media's emerging importance in market research. *Journal of Consumer Marketing*, 29 (3), 233-237.

- Peters, E., Västfjäll, D., Gärling, T. and Slovic, P. (2006). Affect and decision making: A “hot” topic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19 (2), 79-85.
- Putri, A.A. and Astuti, P. (2025). Peran impulsive behavior and e-marketing exposure terhadap post purchase regret saat berbelanja online. *Economic Reviews Journal*, 4 (2), 404-417.
- Raji, R.A., Rashid, S. and Ishak, S. (2019). The mediating effect of brand image on the relationships between social media advertising content, sales promotion content and behavioural intention. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13 (3), 302-330.
- Rehman, F.U., Ilyas, M., Nawaz, T. and Hyder, S. (2014). How Facebook advertising affects buying behavior of young consumers: The moderating role of gender. *Academic Research International*, 5 (4), 395-404.
- Rook, D.W. (1987). The buying impulse. *Journal of Consumer Research*, 14 (2), 189-199.
- Rook, D.W. and Fisher, R.J. (1995). Normative influences on impulsive buying behavior. *Journal of Consumer Research*, 22 (3), 305-313.
- Sağman, M. and Becan, C. (2024). Fenomen ünlü iş birliği içerikli YouTube reklamların tüketicilerin dikkati ve duygusal uyarılma üzerindeki etkisi: Psikofizyolojik veri hasadı tekniği üzerine bir araştırma. *Intermedia International E-Journal*, 11 (20), 1-23.
- Sarwar, M.A., Nasir, J., Sarwar, B., Hussain, M. and Abbas, A. (2024). An investigation of precursors of online impulse buying and its effects on purchase regret: Role of consumer innovation. *International Journal of Innovation Science*, 16 (5), 877-894.
- Schwarz, N. and Clore, G.L. (1988). How do I feel about it? The informative function of affective states. In K. Fiedler & J. Forgas (Eds.), *Affect, Cognition, and Social Behavior*, (pp. 44-62). Gottingen, Germany, Hogrefe International.
- Secapramana, L.V.H., Magdalena, G.J. and Yuwanto, L. (2021). Impulsive buying, post-purchase regret, and credit card. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 175, 5-10.
- Sharma, B.K., Mishra, S. and Arora, L. (2018). Does social medium influence impulse buying of Indian buyers? *Journal of Management Research*, 18 (1), 27-36.
- Sohn, J-H., Kim, H-E., Sohn, S., Seok, J-W., Choi, D. and Watanuki, S. (2015). Effect of emotional arousal on inter-temporal decision-making: An fMRI study. *Journal of Physiological Anthropology*, 34, 1-8.
- Son, J., Nam, C. and Diddi, S. (2022). Emotion or information: What makes consumers communicate about sustainable apparel products on social media? *Sustainability*, 14 (5), 2849.
- Storbeck, J. and Clore, G.L. (2008). Affective arousal as information: How affective arousal influences judgments, learning, and memory. *Social and Personality Psychology Compass*, 2 (5), 1824-1843.
- Szymkowiak, A., Gaczek, P., Jeganathan, K. and Kulawik, P. (2020). The impact of emotions on shopping behavior during epidemic. What a business can do to protect customers. *Journal of Consumer Behaviour*, 20 (1), 48-60.
- Sweeney, J.C., Hausknecht, D. and Soutar, G.N. (2000). Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. *Psychology & Marketing*, 17 (5), 369-385.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara, Ekinoks Yayınevi.
- Taylor, D.G., Lewin, J.E. and Strutton, D. (2011). Friends, fans, and followers: Do ads work on social networks? How Gender and Age Shape Receptivity. *Journal of Advertising Research*, 51 (1), 258-275.
- Telci, E.E., Maden, C. and Kantur, D. (2011). The theory of cognitive dissonance: A marketing and management perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 378-386.
- Tsiros, M. and Mittal, V. (2000). Regret: A model of its antecedents and consequences in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 26 (4), 401-417.

- Ünsalan, M. (2016). Stimulating factors of impulse buying behavior: A literature review. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 572-593.
- Vazquez, D., Wu, X., Nguyen, B., Kent, A., Gutierrez, A. and Chen, T. (2020). Investigating narrative involvement, parasocial interactions, and impulse buying behaviours within a second screen social commerce context. *International Journal of Information Management*, 53, 102135.
- Wood, M. (1998). Socio-economic status, delay of gratification, and impulse buying. *Journal of Economic Psychology*, 19 (3), 295-320.
- Yadav, B.K., Chaturbedi, D. and Neupanes, P. (2024). Impact of digital marketing on consumer purchasing behavior in Kathmandu Valley. *Nepalese Journal of Management*, 11 (2), 42-55.
- Yaprak, İ. and Çoban, S. (2023). Tüketicilerin sosyal medya reklamlarına yönelik tutumlarının dürtüsel satın alma davranışı üzerindeki etkisinde hedonik satın alma davranışının aracılık rolü. *Ege Akademik Dergisi*, 23 (2), 203-218.
- Yapraklı, Ş. and Mutlu, M. (2020). Sosyal medyanın impulsif satın almaya etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 40, 427-440.
- Zeelenberg, M. and Pieters, R. (2007). A theory of regret regulation 1.0. *Journal of Consumer Psychology*, 17 (1), 3-18.

The Impact of Globalization on Competitive Strategies of Tourism and Hotel Enterprises in Türkiye: A Qualitative Study

İsa UĞUR ^a

^a Karabük University, Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar Vocational School, Karabük, Türkiye. isaugur@karabuk.edu.tr

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Globalization Tourism and Hotel Businesses Competitive Strategies Sustainability	Purpose – The aim of this study is to reveal the positive and negative effects of the globalization process on Turkish tourism and the strategies adopted by hotel businesses to gain competitive advantage in this process based on qualitative data analysis. Design/methodology/approach – In the study, the data obtained through semi-structured interviews from qualitative methods were analyzed with MAXQDA software and a thematic framework was created. In this context, interviews were conducted with academicians, tourism vocational teachers, hotel managers, sector representatives, who are experts in their fields, with a sample of 20 participants. Results – The research findings reveal that globalization has had positive effects on Turkish tourism such as technological development, increasing numbers of tourists and improvement in service quality and employment on the one hand, and negative consequences such as environmental destruction, cultural transformation, economic dependency and devaluation of labour on the other. On the other hand, it reveals that hotel businesses have developed multidimensional strategies to achieve success in the global competitive environment. These strategies are concentrated in areas such as digitalization, people-oriented service delivery, employment of qualified personnel, innovative marketing, social responsibility, cultural sensitivity, international cooperation and publicly supported audits. Discussion – It is understood that the effects of globalisation on the tourism sector include not only economic but also social, cultural, environmental and political dimensions. Tourism businesses are making strategic adaptations in areas such as digital transformation, cultural authenticity, sustainability and international integration in order to survive in a global competitive environment. This situation shows that the globalisation process is not only a threat but also offers strategic opportunities. The results of the research emphasise the importance of regional differences and in-depth analyses at the enterprise level in future studies. The findings of this study provide guidance for policymakers and tourism managers to design sustainable strategies that balance global competitiveness with local authenticity, support qualified workforce development, and promote environmentally responsible and culturally sensitive practices in the hospitality sector.
Received 22 August 2025 Revised 20 November 2025 Accepted 1 December 2025	
Article Classification: Research Article	

1. Introduction

Globalization is an objective irreversible trend that increases global interdependence creates a single sociocultural space, and connects all countries.. Tourism is an important tool that helps different cultures to get to know each other and establishes links between people and countries. The development of tourism can be shaped by a people-oriented understanding of globalisation, taking into account not only economic but also social, social and cultural effects (Stezhko, et al., 2020). Today, the concepts of globalization and tourism are one of the topics of great interest to researchers working in different disciplines, especially in social sciences. Although many studies have examined the impacts of globalization on tourism mainly from an economic perspective (Çeken, 2004), limited attention has been paid to its managerial and strategic implications at the enterprise level. This study addresses this gap by qualitatively examining how Turkish hotel businesses interpret and respond to globalization through multidimensional competitive strategies..With the rapid acceleration of the globalisation process worldwide in recent years, developed and developing countries are

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Erzincan Binali Yıldırım University with the decision dated May 28, 2025, and numbered E-88012460-050.04-453125.

Suggested Citation

Uğur, İ. (2025). The Impact of Globalization on Competitive Strategies of Tourism and Hotel Enterprises in Türkiye: A Qualitative Study, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3168-3183.

directly or indirectly affected by this process. Turkey is one of the countries that feel the effects of globalisation intensely (Civelek & Öcal, 2021).

With the effect of globalization, interest in different cultures and the desire of individuals to experience them in person have increased significantly. Combined with advances in transportation technologies and the reduction of geographical barriers, this trend has become one of the main drivers of the rapid global development of tourism.

Indeed, 1.4 billion international tourists travelled worldwide in 2024, a 99% recovery compared to 2019 and an 11% increase compared to 2023, reaching 140 million more international arrivals (UNWTO, 2025). In 2024, when the data on total visitors to Turkey are analyzed, it is seen how important the country is in international tourism movements. In this period, the number of tourists visiting Turkey reached 62 million, while tourism revenues totalled USD 61 billion (General Directorate of Investment and Enterprises, 2025). These data show that increasing international transportation opportunities, cultural interaction and destination diversity with the globalisation process have strengthened Turkey's share in the global tourism market. In addition, in order to gain a competitive advantage in globalisation movements, it is important for tourism enterprises in countries to develop more planned marketing strategies for target markets and to evaluate alternative tourism opportunities. With the acceleration of globalization, significant increases have been experienced not only in the number of tourists but also in tourism revenues. As in many other sectors, the effects of globalisation in the field of tourism are clearly felt and in this dynamic structure, businesses in the tourism sector are constantly renewing themselves and turning to strategic marketing practices in order to maintain their competitive position (Çeken, 2003).

In the 21st century, with the impact of the globalization process, geographical borders between countries have lost their meaning to a great extent and individuals have become able to travel to the countries of their choice in a faster, more comfortable and accessible way. The spread of international investments has encouraged investors to engage in cross-border economic activities, which has increased the opportunities for societies with different cultures to get to know and interact with each other. This interaction environment provided by globalisation has made significant contributions to the tourism sector. In particular, technological developments in transportation vehicles, democratization of travel, increases in tourism investments and the development of information-communication technologies have significantly increased international tourism mobility and enabled countries to get more share from this field (Çeken, 2003; Çeken et al., 2009; Akın, 2018).

The globalisation process has significantly increased competition in tourism businesses (Kirovska, 2011) and forced tourism businesses to constantly renew themselves in order to attract more tourists and increase their revenues. In order to respond to changing tourist expectations, businesses have improved their service quality and made strategic transformations. This situation contributes to a stronger position of destinations in terms of tourism demand and revenues. With globalisation, there have been significant developments in terms of comfort, speed, capacity and cost in transportation vehicles; these developments have supported the growth of the global travel sector (Çeken et al., 2009).

In this context, the main purpose of this study is to analyze the multidimensional effects of the globalisation process on tourism in Turkey and to reveal how tourism enterprises develop strategic responses to this process. The study makes both theoretical and practical contributions to the literature by addressing the globalisation-tourism relationship in Turkey. In this context, the study is theoretically grounded in Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based View (RBV). While the economic dimension of globalisation is generally highlighted in the literature, this study has a unique value in terms of focusing on the sectoral effects of globalisation in the context of hotel enterprises and its strategic reflections at the enterprise level.

2. Literature Review

In the 21st century, tourism is one of the most important sources of economic development for developed and developing countries (Bahar & Sarı, 2006). Globalisation and tourism are in interaction and tourism has become global rather than national, regional or local thanks to globalisation (Ryan, 1996; Özbey, 2002). Today's globalised market conditions and the dynamic structure of production factors increase the importance of the country's tourism in terms of competition and have made it necessary to develop strategies that will provide competitive advantage in the market (Coşar, 2008). After the 1980s, as a result of the acceleration of

technological developments with globalisation and the opening up of the economies of countries that are tourism destinations, the competitiveness of these countries in the sector and the share they provide from tourism have increased in parallel (Paksoy, 2005).

In recent years, international tourism has come to the forefront as a means of communication and intercultural interaction between people and societies and increasing international integration with globalisation has brought various opportunities and threats for both destinations and tourism businesses, and in this context, the ability of businesses to maintain their competitiveness has become dependent on developing strategies that adapt to global changes (Stezhko et al., 2020).

Globalisation has led to the emergence of speed, comfort, capacity, price, tourism investments, capital movements, increased relations between the finance and banking sectors and the tourism sector, innovations and developments in information and communication technologies, differentiated travel motives and distribution channels (Çetintaş, 2000; Özbey, 2002; Çeken, 2003).

In recent years, the multifaceted effects of globalisation on the tourism sector have started to attract more attention, and this situation has revealed that the issue has gained importance in the academic field and needs to be examined in depth.

When academic studies are examined, the economic dimension of tourism may come to the fore one step in the process of globalisation. In his study, Çeken (2004) mentions that for countries like Turkey, which are on the road to development and have touristic values, it has become a necessity to focus on tourism and that it is effective in issues such as increasing investments, reducing unemployment, accelerating the development process, reducing interregional imbalance and eliminating the balance of payments problem.

Javid and Katircioğlu (2017) examined the effects of economic, social and political globalisation indicators on tourism development based on dynamic panel data analysis with data covering 133 countries for the period 1995-2014. In the study, tourism development was measured with three indicators (tourism expenditures, tourism revenues and international tourist arrivals) using the sub-dimensions of the KOF Globalisation Index and the impact of each globalisation dimension on these indicators was tested.

Stezhko et al. (2020) examine the multifaceted effects of modern globalisation processes on international tourism. The authors emphasise that globalisation offers both opportunities and threats; on the one hand, it promotes international tourism by increasing interaction between different cultures, and on the other hand, it can lead to cultural homogenisation and erosion of local cultures.

İmre (2020), in his study evaluating the effects of the globalization process on the accommodation sector, states that accommodation businesses have started to operate on an international and global scale by going beyond local borders with the opportunities offered by globalisation.

Civelek and Öcal (2021) in their study, evaluated the effects of globalisation on the tourism sector by addressing its multidimensional structure. In the study, it is emphasised that globalisation shapes tourism not only economically but also with its cultural, social and technological dimensions. The authors state that the globalisation process has caused the borders between countries to lose their relative meaning, and with the developments in transportation and communication technologies, individuals' access to different destinations has become easier.

From a theoretical perspective, the relationship between globalization and competition in the tourism and hospitality industry can be conceptually grounded in strategic management theories. According to Porter's Competitive Advantage framework, firms sustain superior performance by adopting differentiation and cost-leadership strategies that allow them to respond effectively to global market pressures (Porter, 1985). Similarly, the Resource-Based Theory (RBT) emphasizes that competitive advantage arises from unique, valuable, and inimitable internal resources such as skilled human capital, technological capabilities, and service quality (Barney, 1991). In addition, Dunning's Eclectic Paradigm (OLI) highlights ownership, location, and internalization advantages that explain how globalization promotes cross-border collaboration and strategic expansion (Dunning, 1980). These perspectives collectively provide a robust conceptual basis for interpreting how Turkish hotel enterprises adapt their strategic behavior and resource allocation to the dynamics of globalization.

3. Methodology

This study was conducted based on semi-structured interview technique, one of the qualitative research methods. Since qualitative research models are generally based on verbal explanations and special quality images, it is inevitable to use different approaches than quantitative research models (Şimşek, 2012). The data collection process was structured to enable in-depth exploration of the participants' perceptions of the relationship between globalisation and tourism. In this context, one-to-one in-depth interviews were conducted with 20 participants (academics, tourism vocational teachers and hotel managers) who are experts in their fields between June and August 2025. The participants were selected by purposive sampling method, and this method was preferred because it provides the opportunity to reach individuals with the most appropriate knowledge and experience for the purpose of the research (Yıldırım & Şimşek, 2018; Başoda & Aylan, 2023).

3.1. Data Collection Process

In keeping with the goal of the study, 20 participants participated in semi-structured in-depth interviews as part of the data collection procedure, which allowed for a thorough examination of the participants' opinions, experiences, and perspectives. The interviews were conducted both face-to-face and online, depending on the availability of the participants and each interview lasted approximately 30–60 minutes. The study received ethical approval from the Scientific Research and Publication Ethics Committee in the Field of Social and Human Sciences with the decision dated 14.07.2025 and numbered E.447310.

All interviews were conducted in Turkish recorded via audio recording, supported by written notes and in some cases complemented with e-mail correspondence. The recordings were transcribed verbatim and checked for accuracy by the researchers. Participation was voluntary and informed consent was obtained prior to each interview. Data saturation was considered reached when responses began to repeat and no new themes emerged.

The semi-structured interview form included open-ended questions prepared in the light of the literature (Maxwell, 2013; Creswell & Creswell, 2018). The questions were meticulously formulated both based on the literature review and in a way to reveal the participants' in-depth thoughts on the subject. In this process, it was important for researchers to develop open-ended and non-directive questions by considering the perspective of the participants. Although there is no definite number of questions for in-depth interviews in the literature, the interviews conducted within the scope of the research followed this structure.

In this direction, information about the in-depth interviews conducted with 20 expert participants (academicians, tourism vocational teachers, and hotel managers) is presented in Table 1.

Table I. Profile of Interviewed Participants

Participants	Gender	Education Level	Profession	Years of Experience
P1	Male	Postgraduate	Academician	5 years
P2	Male	Graduate	Teacher	10 years
P3	Female	Graduate	Teacher	22 years
P4	Male	Graduate	Teacher	1.5 years
P5	Male	Postgraduate	Academician	4 years
P6	Male	Graduate	Hotel Manager	4 months
P7	Female	Postgraduate	Academician	2 years
P8	Male	Postgraduate	Academician	5 years
P9	Female	Graduate	Hotel Manager	7 years
P10	Male	Associate Degree	Hotel Manager	4 years
P11	Male	Postgraduate	Academician	3 years
P12	Male	Associate Degree	Hotel Manager	5 years
P13	Female	Postgraduate	Academician	4 years
P14	Male	Graduate	Hotel Manager	2 years
P15	Male	Postgraduate	Hotel Manager	8 years
P16	Female	Postgraduate	Academician	3 years

P17	Male	Associate Degree	Hotel Manager	6 years
P18	Male	Postgraduate	Teacher	5 years
P19	Male	Postgraduate	Academician	2 years
P20	Female	Postgraduate	Teacher	4 years

The participant profile in this study was structured to cover various occupational groups, education levels and experience periods in order to increase the validity of qualitative data. In the research, in-depth interviews were conducted as a qualitative data collection method and in this context, a total of 20 participants from different professional groups were studied.

The majority of the participants were male and represented three main professional groups: academics (n=8), tourism vocational teachers (n=5) and hotel managers / sector representatives (n=7) actively working in the tourism sector. When the education levels of the participants are analysed, it is seen that the majority of them have postgraduate education; however, there are also participants with bachelor's and associate's degrees. The length of service ranged from 4 months to 22 years, which allowed for the views of both newcomers and professionals with many years of experience. This diversity enabled the data obtained in the study to be analysed in depth in different contexts of experience, education and position, and enriched the thematic analysis process. Such heterogeneity among participants contributed to data richness and facilitated cross-validation among perspectives

To enhance methodological transparency and demonstrate the logical connection between the data collection and analysis stages, a summary table was prepared linking the main interview questions to the themes identified during the coding process (see Table 2). This practice follows the recommendations of Creswell and Poth (2018) for ensuring clarity and coherence in qualitative reporting.

Table II. Link Between Interview Questions and Emerging Themes

Interview Focus	Example Question	Related Themes
Effects of globalization on tourism	"How do you think globalization has affected tourism in Turkey?"	Positive impacts, Negative impacts
Hotel business strategies	"What strategies do hotel enterprises adopt to remain competitive in a global market?"	Digitalization, Service quality, Human capital
Sustainability and local values	"How do you see the balance between globalization and cultural authenticity?"	Cultural sensitivity, Social responsibility

3.2. Data Analysis

The qualitative data obtained in this study were evaluated by content analysis method and the analysis process was carried out through MAXQDA, a computer-assisted qualitative data analysis software. MAXQDA is a powerful analysis tool that allows the analysis of qualitative data obtained with different data collection techniques, which is widely used especially in the field of social sciences (Gülcan, 2025). Within the scope of the research, the data obtained through interviews were first converted into written text and then transferred to MAXQDA software for systematic coding and theme development processes (Dörnyei, 2007; Çelik et al., 2020).

In the analysis process, main themes and sub-themes were identified by using the visualisation and categorisation possibilities offered by the software, and these themes were structured by supporting the participant statements. The findings that emerged as a result of the coding process were organised within the framework of the Sub-Code Model and the coded sections of each theme were supported with numerical data (Hsieh & Shannon, 2005; Başoda & Aylan, 2023). This approach not only strengthened the transparency and scientific validity of the analysis process but also set an example for the researchers on the practical use of MAXQDA software. After the data obtained within the scope of the research were coded, the findings of the research were analysed using the Hierarchical Code sub-code model offered by MAXQDA. The numbers in brackets next to the main themes shown in the Hierarchical Code sub-code model indicate the coded sections related to the main theme in the model (the total number of statements related to that topic by the participants) and how many tourism stakeholders emphasised the relevant statement.

In order to ensure the trustworthiness of the study, the criteria of credibility, consistency, transferability, and confirmability were taken into account as suggested in the qualitative research literature (Creswell, 2013). Credibility was enhanced through the inclusion of diverse participant groups, prolonged engagement in the field, and careful verification of transcripts. Consistency (dependability) was addressed by employing a systematic coding procedure and reaching consensus among coders to reduce subjectivity. Transferability was supported by providing thick descriptions of the research context, participant profiles, and data collection process, allowing readers to assess the applicability of the findings to similar settings. Finally, confirmability was achieved through the maintenance of an audit trail of coding decisions, reflexive notes, and researcher triangulation, ensuring that the findings reflect the participants' perspectives rather than researcher bias. These strategies are also consistent with more recent discussions on rigor and trustworthiness in qualitative research (Nowell et al., 2017).

During the final stage of the qualitative content analysis, a total of 82 coded statements were identified across 3 main themes and 15 sub-themes. This distribution illustrates the overall coding density of the dataset and reflects the thematic saturation achieved during the analysis process. Thematic density was evaluated by examining the frequency and diversity of participant statement

s within each category, ensuring that no new patterns emerged beyond the identified sub-themes. Reporting coding density in this manner enhances methodological transparency and supports the credibility and dependability of the findings (Nowell, et al., 2017).

Since the interviews were conducted in Turkish, all quotations included in the findings section were translated into English by the researchers. To ensure translation accuracy and preserve the original meaning, the translations were first reviewed by a bilingual expert familiar with qualitative research terminology. The English versions were then cross-checked against the original Turkish transcripts to confirm conceptual equivalence and linguistic fidelity. This process ensured that participants' expressions were represented authentically while maintaining the integrity of the original language context (Van Nes, Abma, Jonsson, & Deeg, 2010).

4. Findings

In this study, the effects of globalisation on tourism in Turkey and the strategies developed by hotel businesses in order to gain competitive advantage are examined with a qualitative approach and a comprehensive evaluation is presented through the main and sub-themes obtained through the analyses made by MAXQDA software.

As a result of the analysis of the data obtained from semi-structured interviews, three main themes regarding the effects of globalisation were identified: Positive impacts on tourism in Turkey, negative impacts on tourism in Turkey and strategies developed by hotel businesses to gain competitive advantage.

These themes are presented in a holistic structure in the visual in Figure 1.

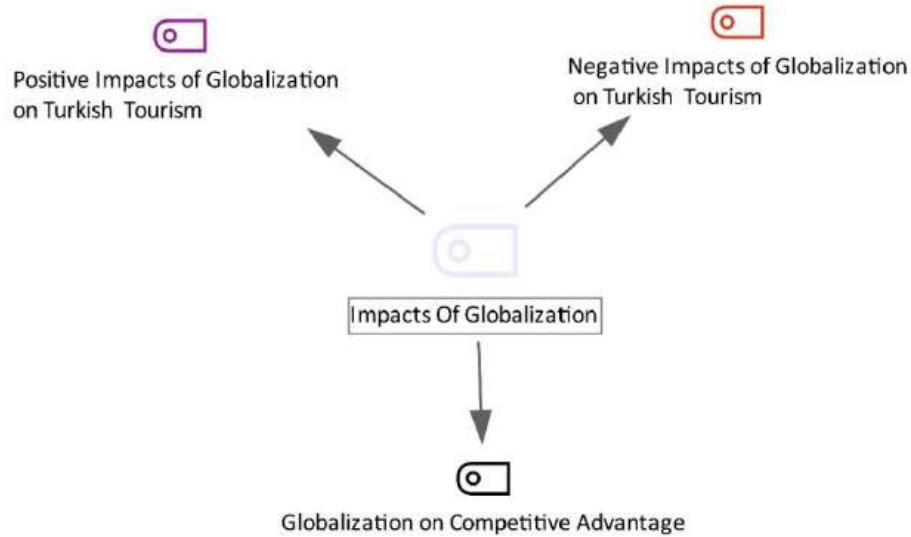


Figure 1. Thematic Structure on the Effects of Globalization

The positive effects of the globalisation process on tourism in Turkey were grouped under multidimensional themes (main and sub-codes) as a result of the analyses. The findings obtained in this context are visualized thematically in Figure 2.

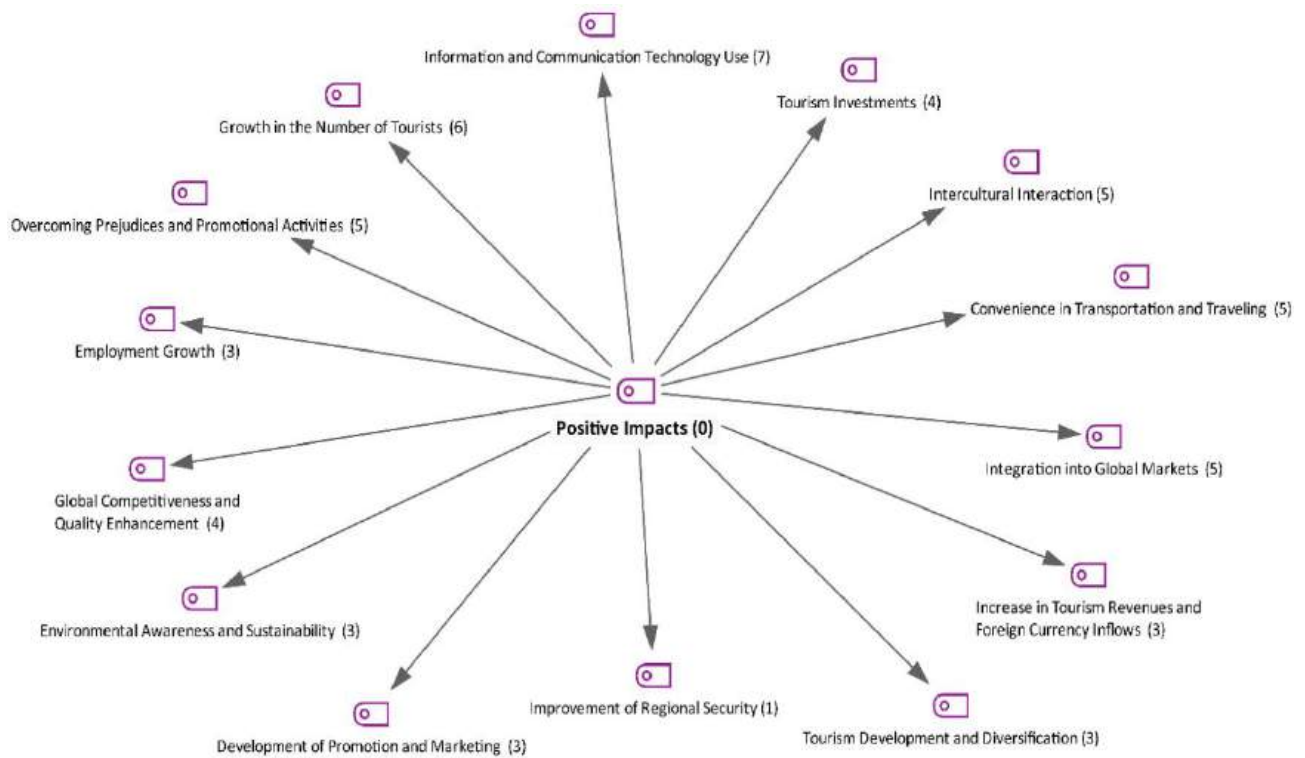


Figure 2. Positive Impacts of Globalization on Tourism

The analysis in the figure reveals the positive effects of globalisation on the tourism sector in a multidimensional manner. These findings obtained with MAXQDA software are derived from the participant views and thematically grouped under 15 sub-codes. The most emphasised positive impact is the use of information and communication technologies (7), followed by the increase in the number of tourists (6) and international interaction and integration into global markets (5 repetitions each). These findings suggest that globalisation has expanded Turkey's tourism potential through digitalisation and international mobility. Moreover, impacts such as ease of transportation, promotional activities, tourism investments, increase in tourism revenues and environmental awareness reveal that globalisation contributes to the sector not only economically but also socially, culturally and environmentally. The increase in employment and the improvement of regional security are indirect but strategically important impacts.

The codes 'Information and Communication Technology Use' and 'Growth in the Number of Tourists' are the most frequently mentioned codes under the main code of Positive effects of globalisation on tourism in Turkey by the participants. The statements of the participants coded P1, P8, P12 and P14 are as follows:

"Globalisation is a process that increases economic, social and political dependency that has an impact on information, communication and technology" (P1).

"The introduction of technological marketing tools, the ease of marketing and easy access to world citizens, the replacement of knowledge and skills by technology" (P8).

"In the globalising world, the travel of people has become easier as well as the travel of information" (P12).

"The negative effects on the environment are minimised with applications such as blue flag, green star, green key. The decrease in terrorist incidents by providing security has made travelling more reliable. Gathering the world economy in a single market also contributes to the national economy. With the development of technology in the world, communication and information acquisition in the tourism sector has accelerated. The deterioration of income distribution and the increase in poverty can be seen as negative aspects" (P14).

Although the globalisation process has made many positive contributions to tourism in Turkey, it has also brought along some negative impacts. As a result of the analyses based on participant opinions, natural and environmental destruction, social and cultural erosion, income inequality, competitive pressure and cheap labour and similar problems come to the fore. These negative themes are systematically visualised in Figure 3.

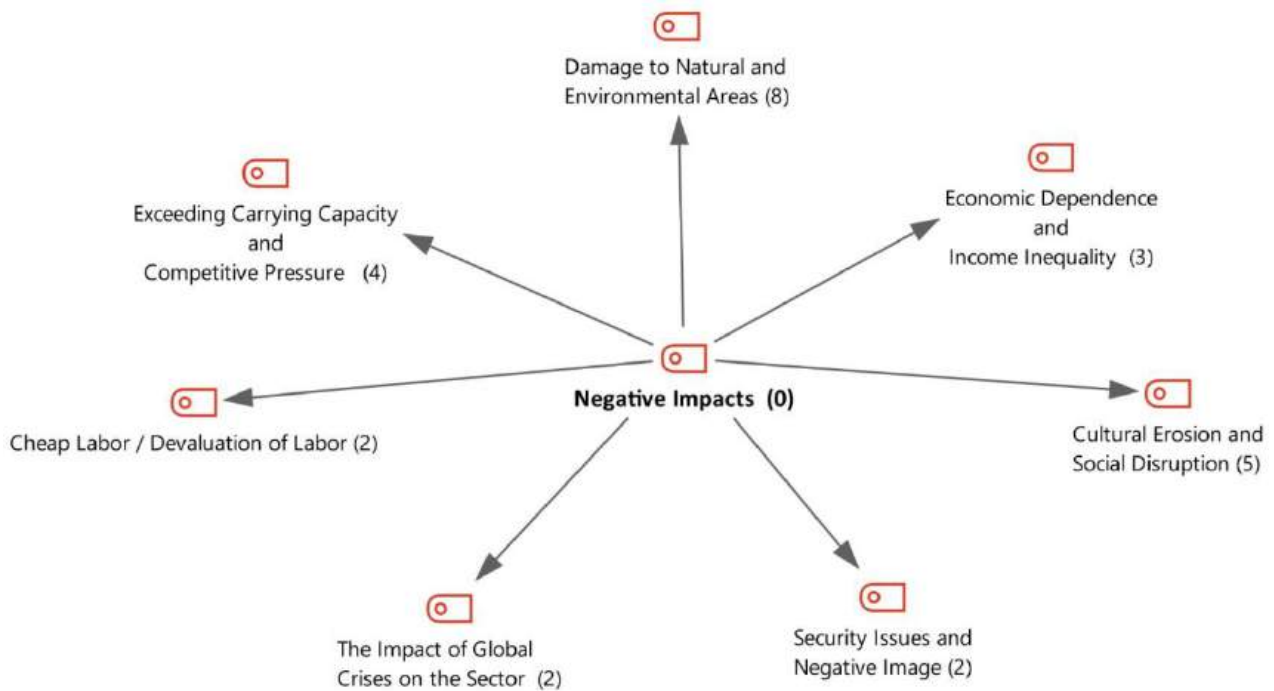


Figure 3. Negative Effects of Globalization on Tourism

Figure 3 shows the negative impacts of globalisation on the tourism sector within the framework of eight different codes. As a result of coding with MAXQDA based on participant views, the most emphasised negative impact was the damage to natural and environmental areas (8 repetitions). This situation reveals that especially mass tourism carries serious risks in terms of environmental sustainability. Cultural erosion and social deterioration (5), exceeding the carrying capacity and competitive pressure (4) and economic dependency and income inequality (3) point to the destabilising effects of tourism on social and economic structures. In addition, themes such as cheap labour, the impact of global crises and security/perception issues are less recurring but can have significant consequences. Overall, these themes suggest that tourism, together with globalisation, creates not only opportunities but also significant pressures on resource use, cultural structure, labour force and social cohesion.

According to the results of the analysis, 'Damage to Natural and Environmental Areas' and 'Cultural Erosion and Social Disruption' are the most critical negative impacts of globalisation. The open statements of the participants coded P2, P3, P6 and P11 on this issue are as follows:

"Transformation of tourism into a uniform form, social degeneration in touristic regions, environmental pollution, deterioration of the natural structure and concretisation" (P2).

"It has negative effects in terms of conservation and natural heritage. Concretisation and damage to nature are negative effects" (3).

We can evaluate the degeneration of local values and the destruction of local culture, exceeding capacity limits as negative aspects" (P6).

With the effect of globalisation, inflexible cheap labour force, destruction of natural beauties that seem unlimited, people coming from outside the region have a negative impact on the culture and way of life of the region." (P11).

Today, when globalisation is gaining momentum, hotel businesses are developing multidimensional strategies in order to gain competitive advantage and transforming their service structures by adapting to global dynamics in this process. The globalisation process is not only a threat for hotel businesses operating in the tourism sector, but also offers multidimensional opportunities to gain a competitive advantage. The analyses conducted in this context have gathered the main areas of globalisation that contribute to competitive advantage under eight sub-themes.

These sub-themes are given separately in the images below (a,b,c). Figure 4(a) visualises the three sub-codes that constitute the first of the competitive advantage themes identified in line with the analyses conducted.

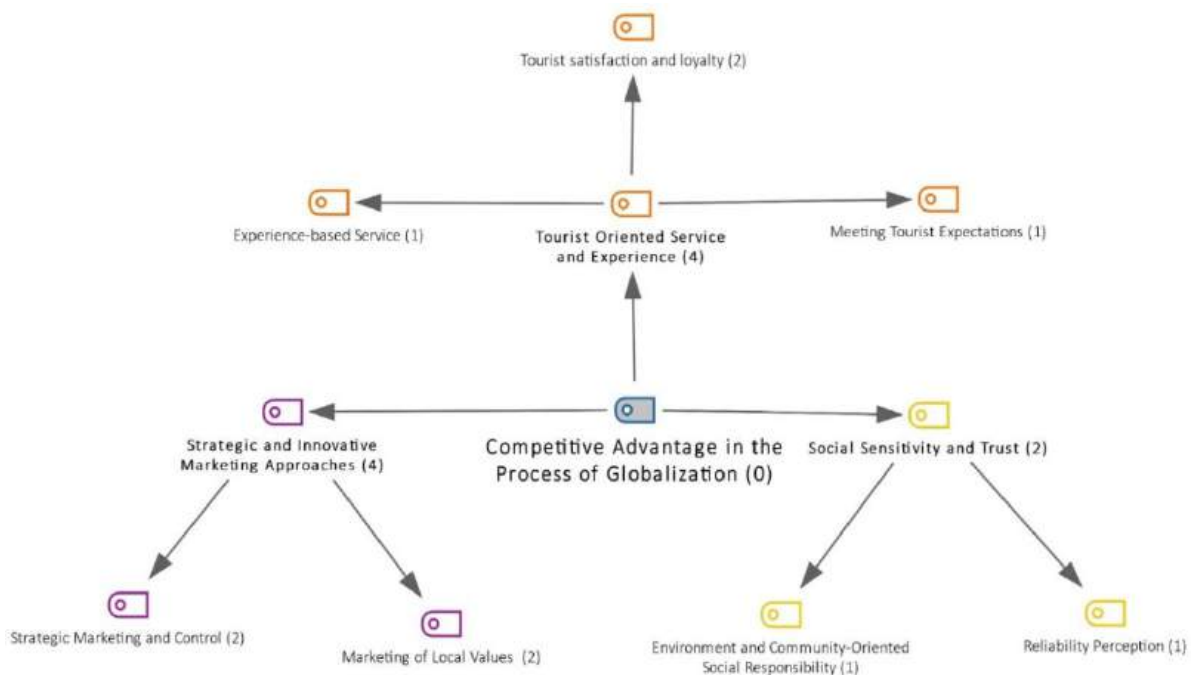


Figure 4 (a). Competitive Advantage/Strategies in the Globalization Process

This figure shows that hotel businesses that want to gain competitive advantage in the context of globalisation act through basic strategies such as customer orientation, marketing innovation and social responsibility. The sub-themes reveal that businesses can achieve competitive advantage not only economically but also with cultural, environmental and social sensitivity. P2, P16 and P18 and the explicit statements given by the participants on this subject are given below:

"Tourist expectations should be followed very well and these expectations should be responded quickly..." (P2).

"Social responsibility practices that protect the environment and society should be realised by hotel enterprises and other stakeholders" (P16).

"It should use marketing arguments well and offer innovation, be customer orientated, value internal marketing elements. In short, strategic marketing planning and feedback (evaluation and control) should be carried out correctly." (P18).

The second group of the competitive advantage main code determined within the scope of the analysis includes three sub-codes and is shown in Figure 4(b):

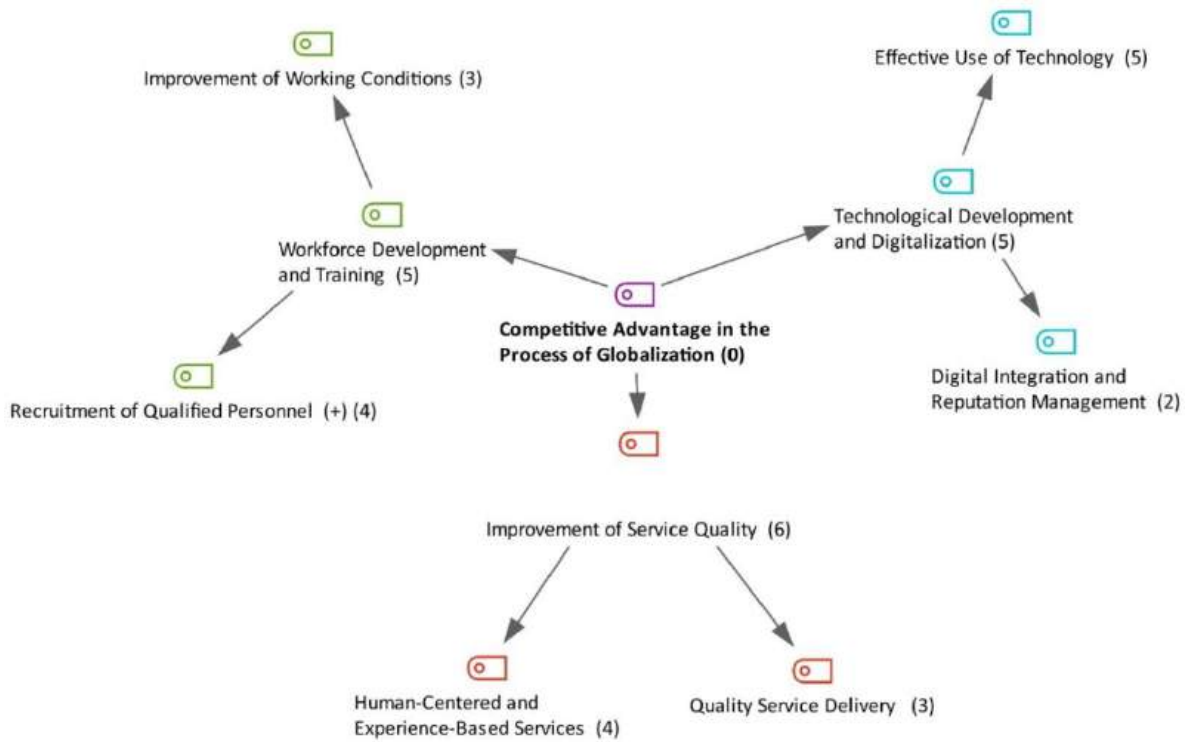


Figure 4 (b). Competitive Advantage/Strategies in the Globalization Process

This figure is a continuation of the previous thematic analysis and reveals in more detail the strategies of hotel businesses to gain competitive advantage in the globalization process. As seen here, technological development and digitalization enable businesses to use technology more efficiently and make processes such as digital integration and online reputation management more effective.

Secondly, Improvement of Service Quality is supported by people-oriented and experience-based service delivery, which in turn strengthens customer satisfaction and loyalty. The third strategic orientation is Workforce Development and Training, which directly contributes to service quality by recruiting qualified staff, improving working conditions and enhancing professional competencies.

These three key areas are critical for hotel businesses to achieve sustainable success in the global competitive environment.

The statements of P1, P2, P3, P6 and P10 participants on this issue are given below:

"An approach that is sensitive to intercultural communication and can use technology efficiently will provide a competitive advantage for businesses" (P1).

"Tourist expectations should be followed very well and these expectations should be responded to quickly, technological developments should be utilized, innovation management should be given importance, products and services should be constantly renewed, innovative methods should be utilized in marketing" (P2).

"Service quality should be increased, personnel should be selected according to their education and skills..." (P3).

"Better quality and original service understanding, consumer demands should be determined well..." (P6).

“Information-communication technologies should be closely followed and integrated into products and services at the same speed and level with the world. Since it is in the service sector, attention should be paid to the formation of a workforce that is more human-oriented, open to development and at universal standards” (P10).

Figure 4(c) shows the three sub-codes that constitute the third group of the competitive advantage main code determined within the scope of the analysis:

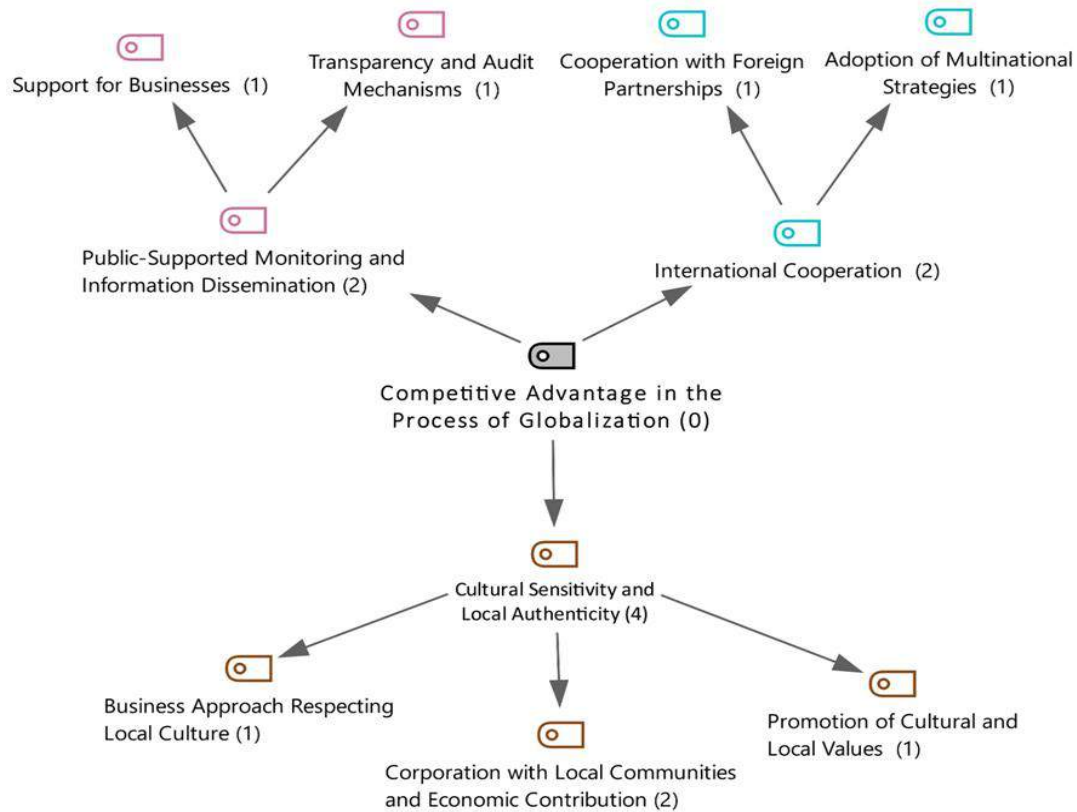


Figure 4 (c). Competitive Advantage/Strategies in the Globalization Process

This figure is a continuation of the previous thematic analyses and reveals the final components of strategies for achieving competitive advantage in the globalization process. Three sub-coda themes are prominent in the figure: Public-Supported Monitoring and Information Dissemination, International Cooperation, and Cultural Sensitivity and Local Authenticity. These sub-themes show that hoteliers pursue a competitive strategy based not only on operational and service quality, but also on governance, external relations and cultural sustainability. In this respect, the figure complements the previous strategic themes and reflects in a holistic way that businesses adopt a multidimensional approach to be successful in global competition.

The open statements of the participants coded P3, P4, P5 and P12 regarding this issue are given below:

“Tourism businesses should provide economic and social benefits for the local community and the region where the business is located, and the economic and social rights of employees should be improved” (P3).

“Foreign quality partnerships can be made, businesses should be supported as a state policy” (P4).

“Hotel businesses should continue their activities in a way that protects the local people and respects the local culture” (P5)

“Hotel businesses urgently need routine inspections. We estimate that there are still hotels that do not issue invoices and do not use automation. The Ministry should create informative platforms to cover all hotels” (P12).

The study examined the effects of globalization on tourism in Turkey in line with qualitative data and the findings revealed that the process has significantly transformed the sector with both positive and negative aspects. While positive effects such as technological developments, increasing number of tourists,

improvement in service quality and employment are noteworthy in the sub-codes obtained in the findings, negative results such as environmental damages, cultural change, economic dependency and decrease in the value of labor were also found. However, it has been observed that hotel businesses have developed various strategies to adapt to globalization. Many areas such as digitalization, people-oriented service, qualified personnel, marketing efforts, social sensitivity, cultural authenticity, international collaborations and publicly supported audits are sub-codes that stand out as effective elements in gaining competitive advantage.

The code cloud created according to the density of the codes obtained in the study is presented in Figure 5 in order to provide a visual expression of the prominent themes:



Figure 5. Code Cloud on the Effects of Globalization

The code cloud in Figure 5 was created according to the frequency of repetition of the codes obtained from the participant views on the positive and negative effects of globalization on tourism in Turkey and the competitive strategies developed by hotel businesses against this process. The dimensions of the codes visually reflect the extent to which the relevant theme is prominent in the data set. This code cloud summarizes the overall thematic density by presenting the most emphasized concepts together.

5. Conclusion and Discussion

The research findings reveal that globalization has a multidimensional impact on Turkish tourism and the competitive strategies of hotel businesses. These results are in line with previous literature. For example, as emphasized in İmre (2020), the globalization process causes not only service delivery but also brand value, customer satisfaction and quality standards to be redefined on a global scale in hotel businesses. In this context, factors such as technological transformation, increase in service quality, digitalization and integration into international markets support İmre's findings. In parallel with the increasing role of digitalization and immersive technologies in tourism education and management, it is evident that technological transformation supports innovation and service quality improvements in hotel enterprises. In particular, virtual reality (VR) applications offer interactive and cost-effective solutions that enhance professional learning and operational efficiency. As highlighted by Tokdemir et al. (2025) VR-based simulations enable tourism and hospitality students to gain realistic experience in hotel environments, bridging theoretical knowledge with practice. This perspective supports the notion that digital transformation is not only a tool for competitiveness but also an educational innovation shaping the future of the hospitality industry. Moreover, these results are in line with Stezhko's (2020) assessment of the multidimensional and bidirectional effects of globalization on tourism. The simultaneous existence of economic, technological, socio-cultural, environmental, and political effects reveals

the complex structure of globalization, which includes both opportunities and threats. This multifaceted structure indicates that strategic planning in the tourism sector should be addressed not only with economic but also cultural and environmental sustainability principles.

While the research findings reveal the positive and negative effects of globalization on Turkish tourism, a recent study reinforces these findings. For instance, in the study titled *“The Impact of Tourism on the Resilience of the Turkish Economy”* published in June 2025, the period 1990-2023 was analyzed econometrically and it was found that the increase in tourism revenues had a positive impact on economic growth (Sekreter et al., 2025). However, Buluk and Özkök's (2016) emphasis on the need for tourism businesses to adapt to change with globalization is in line with the prominent results of this study. In this context, it is important that hotel businesses should focus not only on economic success, but also on factors such as cultural harmony, social responsibility, environmental sustainability and sensitivity to local values. The research data show that businesses should invest in skilled labor, offer experience-based services and adopt strategic marketing techniques that will increase their competitiveness.

Finally, the study by Bayrakçı, Şapcılar and İş (2023) with data for the period 1995-2018 shows that tourism affects globalization with a lag in some countries. These findings reveal that tourism is not only an area affected by globalization but also an active component of global integration and support the themes of “international integration” and “cultural-digital interaction” emphasized in this study. Globalization is considered a multidimensional phenomenon in which international integration and interaction increase with the development of information and communication technologies, and time and space borders gradually lose their importance. In the 21st century, globalization leads to radical transformations in technological, economic, and socio-cultural fields. The global tourism market is increasingly shaped by competition among countries. As the competitiveness of tourism products changes in the global arena, the structure and direction of national tourism services are directly affected. In this process, Turkey's tourism sector and its stakeholders are also influenced, compelling destinations and tourism enterprises to integrate into the international competitive environment.

The findings revealed that globalization has both positive and negative impacts on Turkish tourism in terms of economic, technological, socio-cultural, environmental and political aspects. Among the positive outcomes of globalization, the effective use of information and communication technologies, integration into international markets, improved transportation and access opportunities, increased intercultural interactions and strengthened promotion and marketing activities stand out. The increase in the number of tourists, rise in income levels, expansion of employment opportunities and improvements in service quality are considered as important factors supporting sectoral development. On the other hand, the uncontrolled progress of globalization brings with it significant threats such as the destruction of natural and cultural resources, environmental degradation, weakening of local identity, economic dependency, income inequality and exceeding carrying capacity. This situation shows that both the opportunities and threats of globalization should be evaluated with a holistic approach for the sustainability of tourism in Turkey. Although this study discusses the effects of globalization on Turkish tourism at a national scale, the findings should also be interpreted within the context of Turkey's regional differences. For instance, the Aegean and Mediterranean regions—characterized by high international tourism intensity and mature hospitality infrastructures—tend to experience globalization primarily through technological innovation, digital tourism applications, and international investment. In contrast, regions such as Cappadocia or Eastern Anatolia reflect the process through cultural authenticity, local entrepreneurship, and heritage-based tourism models. These differences highlight that globalization in Turkish tourism does not occur uniformly but is mediated by each region's economic capacity, tourism maturity, and cultural resources.

The study also revealed the effects of globalization on competitive advantages and strategies for hotel businesses. Technological developments have contributed to service quality, reputation management and integration into international supply chains. People-oriented and experience-based service delivery are among the key elements that reinforce competitiveness by increasing customer satisfaction and loyalty. In addition, the supply of a qualified workforce, improvement of working conditions, enhancement of professional qualifications, innovative marketing strategies and sensitivity to local values are critical for achieving competitive advantage at the global level.

The findings of this study align with the main assumptions of Porter's Competitive Advantage framework and the Resource-Based Theory (Barney, 1991; Porter, 1985), showing that Turkish hotel enterprises enhance competitiveness through differentiation, innovation, and human-capital-based strategies. While these results support established strategic management theories, they also extend them by emphasizing context-specific factors such as public policy support, social responsibility, and cultural authenticity, which are particularly salient in emerging tourism markets like Turkey.

Based on these results, suggestions for future research can be made. First, examining the effects of globalization on the tourism sector at the regional level will contribute to a better understanding of local differences and unique dynamics. Secondly, conducting comparative studies on the impact of digitalization and sustainability strategies on the competitiveness of hotel businesses would be instructive in terms of sectoral development.

References

- Akın, A. (2018). Türk turizminin makroekonomik göstergeler üzerine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(3), 3–23. <https://doi.org/10.21325/jotags.2018.269>
- Bahar, O., and Sarı, Y., (2006), "Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvikler", II. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi. <https://doi.org/10.3848/iif.2006.241.3236>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Başoda, A., & Aylan, S. (2023). Türkiye'de turist rehberliğinin gelişimini hızlandıracak öncelikli düzenlemelere ilişkin bir planlama modeli önerisi. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(1), 91–121. <https://doi.org/10.21325/jotags.2023.1182>
- Bayrakçı, K., Şapcılar, M., & İş, G. (2023). Does tourism foster globalization? Evidence from panel Granger causality test for 20 top destinations. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 44(1), 25–44. <https://jecd.sesric.org/pdf.php?file=ART23011202-2.pdf>
- Buluk, B., & Özkök, F. (2016). Küreselleşme hareketlerinin turizm endüstrisine etkileri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 37–53. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/383301>
- Civelek, G., & Öcal, F. M. (2021). The effect of globalization on tourism economics: The case of Turkey. *Tourism Economics, Management and Policy Research*, 1(1), 41–54. <https://temapor.com/index.php/temapor/article/view/14>.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45–56. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/154365>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage. https://books.google.com/books/about/Qualitative_Inquiry_Research_Design.html?id=Pz5RvgAACA_AJ
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications. <https://cmc.marmot.org/Record/.b57516595>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications. https://books.google.com/books/about/Qualitative_Inquiry_and_Research_Design.html?id=Pz5RvgAA_CAAJ&utm_source=chatgpt.com
- Çeken, H. (2003). *Küreselleşme: Yabancı sermaye ve Türkiye turizmi*. İstanbul: Değişim Yayınları.

- Çeken, H., Dalgın, T., & Karadağ, T. (2009). Küreselleşme ve uluslararası turizm arasındaki ilişki. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 21–36. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/217345>
- Çeken, Hüseyin. (2004), “Küreselleşme Eğilimlerinin Uluslararası Turizm Hareketlerine Etkisi ve Türkiye”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Bahar, Sayı: (12): 1-11. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/217123>
- Çelik, H., Baykal, N. B., & Memur, H. N. K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379–406. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.18c.1s.16m>
- Çetintaş, H. (2000), “Küreselleşme Sürecinde Türkiye’nin Rekabet Politikası ve Rekabet Gücü”, (Basılmamış Doktora Tezi), İ.Ü.S.B.E., İstanbul.
- Dörnyei, Z. (2007). *Research methods in applied linguistics: Quantitative, qualitative, and mixed methodologies*. Oxford: Oxford University Press.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- Gülcan, C. (2025). Maxqda programının nitel araştırma analizlerinde kullanımı: Örnek temsili bir çalışma. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 47–59. <https://doi.org/10.15659/tjss.2025.003>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- İmre, N. (2020). Küreselleşme sürecinin konaklama sektörünün gelişimine etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 171–178. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1166496>
- Javid, E., & Katircioglu, S. (2017). The globalization indicators–tourism development nexus: A dynamic panel-data analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(11), 1194–1205. <https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1378240>
- Kirovska, Z. (2011). Strategic management within the tourism and the world globalization. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 69–76. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/49234/1/667026231.pdf>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Özbey, F. R. (2002). Sustainable tourism development in globalization progress. In *Globalization and Sustainable Development International Scientific Conference Proceedings* (Vol. 4, pp. 135–150). Varna. <https://www.academia.edu>
- Paksoy, S. (2005). Bölgesel kalkınmada turizmin rolü ve önemi (Güneydoğu Anadolu Bölgesi–GAP örneği). In *III. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Bildirileri* (Vol. 2, pp. 1046–1057). Celalabat, Kırgızistan.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Ryan, C. (1996). Limits to globalization – a review of ‘Globalization and Tourism’. In *The 46th Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism (Aiest)*, Rotorua, New Zealand, September. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517797882295>
- Sekreter, M. S., Mert, M., & Çetin, M. K. (2025). The impact of tourism on the resilience of the Turkish economy: An asymmetric approach. *Sustainability*, 17(2), 591. <https://doi.org/10.3390/su17020591>
- Stezhko, N., Oliinyk, Y., Polishchuk, L., Tyshchuk, I., Parfinenko, A., & Markhonos, S. (2020). International tourism in the system of modern globalization processes. *International Journal of Management*, 11(3), 1–13. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/66201569/IJM_11_03_011

- Şimşek, A. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu University Open Education Faculty Publication.
- Tokdemir, V., Uğur, İ., Yurt, İ., & Yılmaz, M. (2025). "Virtual reality in tourism and hospitality education: Alternative application areas and student feedback". *HAYEF: Journal of Education*, 22, 1–14. <https://doi.org/10.5152/hayef.2025.25027>
- Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2025). *Turizm istatistikleri*. Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>
- UNWTO (UN Tourism). (2025). *Tourism data dashboard*. <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>
- Van Nes, F., Abma, T., Jonsson, H., & Deeg, D. (2010). Language differences in qualitative research: Is meaning lost in translation? *European Journal of Ageing*, 7(4), 313–316. <https://doi.org/10.1007/s10433-010-0168-y>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısının Motivasyona Etkisi: Hibrit Çalışan Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Nonverbal Immediacy and Spatial Perception on Motivation: A Study on White-Collar Hybrid Workers

Yavuz ÇAKIR  ^a

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Bölümü, Ankara, Türkiye.
yavuz.cakir@ogr.hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Hibrit Çalışma Sözsüz Yakınlık Mekân Algısı Motivasyon Öz Belirleme Kuramı	Amaç – Bu araştırmanın amacı, hibrit çalışma modelinde görev yapan beyaz yaka çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algısının motivasyon düzeylerine etkisini Öz Belirleme Kuramı bağlamında incelemektir. Yöntem – Araştırmada nicel yöntem kullanılmış, Türkiye’de hibrit çalışan beyaz yaka çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmıştır. Toplamda 332 katılımcının verileri analiz edilmiştir. Sözsüz yakınlık ve mekân algısı bağımsız değişkenler, motivasyon ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Hibrit çalışma memnuniyeti kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. Analiz için yeterli olacak minimum örneklem büyüklüğü, G*Power programı ile yapılan güç analizi sonucu belirlenmiştir. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bulgular – Analizler sonucunda, hibrit çalışma memnuniyetinin etkisinin kontrol edildiği koşulda, sözsüz yakınlık ve mekân algısının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Özellikle mekân algısı sözsüz yakınlığa göre çalışan motivasyonunda daha güçlü bir belirleyici olarak öne çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları, kurumların hibrit çalışma düzeninde çalışan motivasyonunu artırmak için sözsüz yakınlık ve mekân algısını güçlendirme yönünde stratejiler geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Tartışma – Sonuçlar, hibrit çalışma ortamlarında çalışanların motivasyonunu artırmak için hem fiziksel hem de psikolojik iletişim ve mekân düzenlemelerinin önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının dikkate alınarak, motivasyonlarının ve dolayısıyla iş performanslarının pozitif yönde artmasının sağlanabileceği düşünülmektedir. Araştırma, hibrit çalışma modelinde sözsüz yakınlık, mekân algısı ve motivasyonun birlikte ele alınması yönüyle literatüre katkı sağlamaktadır.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Hybrid Work Nonverbal Immediacy Spatial Perception Motivation Self-Determination Theory	Purpose – The aim of this research is to examine the effect of nonverbal immediacy and spatial perception on the motivation levels of white-collar employees working in a hybrid work model, within the context of Self-Determination Theory. Design/methodology/approach – A quantitative method was used in the research, and data were collected via a survey from white-collar employees working hybrid in Türkiye. Data from a total of 332 participants were analyzed. Nonverbal immediacy and spatial perception were considered as independent variables, while motivation was considered as the dependent variable. Hybrid work satisfaction was included in the model as a control variable. The minimum sample size sufficient for analysis was determined as a result of the power analysis performed with the G*Power program. The data were analyzed using the SPSS program. Results – The analyses revealed that, when the effect of Hybrid Work Satisfaction was controlled, nonverbal immediacy and spatial perception had significant and positive effects on employee motivation. In particular, spatial perception emerged as a stronger determinant of employee motivation than nonverbal immediacy. The results of the research indicate that organizations should develop strategies to enhance nonverbal immediacy and spatial perception to increase employee motivation in hybrid work environments. Discussion – The results demonstrate that both physical and psychological communication and spatial arrangements are important for increasing employee motivation in hybrid work

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 28.08.2025 tarihli E-11054618-302.08.01-376789 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Çakır, Y. (2025). Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısının Motivasyona Etkisi: Hibrit Çalışan Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3184-3200.

environments. It is considered that by taking into account employees' nonverbal immediacy and spatial perception, their motivation and thus job performance can be positively increased. The research contributes to the literature by considering nonverbal immediacy, spatial perception and motivation together in the hybrid working model.

1. Giriş

Tarih boyunca insanların yaşayış şekillerini değiştiren, hareketlerine yön veren, yeni buluşlar icat edilmesine yol açan, hatta bütün yaşamı tamamen değiştiren olaylar yaşanmıştır. Milattan önce 10.000'i yıllarda Buzul Çağı'nın son bulmasıyla nasıl Tarım Devrimi yaşanmış ve yerleşik hayatın temelleri atılmışsa; 18. Yüzyılda İngiltere'de ortaya çıkan Sanayi Devrimi sonrası yaşanan gelişmeler de bugünün gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerini doğurduğu gibi işletmelerin günümüze kadar evrilerek daha insan odaklı olmasına neden olmuştur.

Dünya varoluşundan beri hiç bitmeyen bir değişim içerisinde. Bu durum insanlık için her zaman iyi bir şekilde olmasa da onları değişime zorlamıştır. Dünya tarihinde insanları derinden etkileyen olaylardan birisi de hiç şüphesiz COVID-19 salgınıdır. Salgından sonra bütün dünyada evde karantina süreçleri başlatılarak; sağlıktan işe, aile hayatına kadar yaşamın birçok alanında salgının etkileri olmuştur (Saladino vd., 2020; Elhinnavy, 2023). COVID-19 pandemisi süresince bireylerin seyahat davranışları; kamu sağlığı üzerindeki etkileri ve bireylerin enfekte olma riski algıları nedeniyle değişim göstermiştir (Parady vd., 2020). Zorunlu karantina döneminin ardından bazı kişiler eski işyerlerine ve rutin programlarına geri dönse de diğerleri uzaktan çalışmayı ve esnek çalışma düzenlerini tercih etmeye devam etmiştir. Bazı araştırmalar, pandeminin sona ermesinin ardından toplumların iş düzenlerindeki büyük değişimin kısmen tersine döneceğini öngörürken, diğer araştırmalar uzaktan çalışmanın büyük olasılıkla "yeni normal" haline geleceğini ileri sürmüşlerdir (Iogansen vd., 2025).

COVID-19 pandemisi, çalışma düzenlerindeki değişimlerin önemli bir katalizörü olarak hareket etmiştir (Galanti vd., 2021; Kikstra vd., 2021; Okubo, 2022). Pandemi sonrası gözlemlenen önemli bir değişiklik, çalışanların geleneksel ofis ortamı ile evden ya da diğer yerlerden çalışmayı harmanlamasına olanak tanıyan hibrit çalışma modelinin benimsenmesi olmuştur (Tao vd., 2024). Hibrit çalışma, çalışanların çalışma ortamları ve programları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayan, iş ve yaşam dengesinin iyileştirilmesine, işe gidip gelme süresinin azaltılmasına ve iletişim, iş birliği ve üretkenlik açısından daha kişiselleştirilmiş benzersiz zorluklara yol açan esnek bir çalışma yapısıdır (Rani ve Rakesh, 2025).

Günümüzde çalışma biçimlerindeki dönüşüm, bireylerin fiziksel ve dijital ortamlarda deneyimlediği sözsüz yakınlık ve mekânsal algıları daha belirgin hale getirmiştir. Özellikle hibrit çalışma sistemini benimseyen firmalarda, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Literatürde hibrit çalışma, Öz Belirleme Kuramı ve motivasyon konulu araştırmalar bulunmasına rağmen hibrit çalışma modelinde motivasyonu etkileyen faktörler olarak sözsüz yakınlık ve mekân algısının alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan literatürdeki boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Bu çerçevede, hibrit çalışma ortamında görev yapan beyaz yakalıların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının, hibrit çalışma memnuniyeti etkisinin kontrol edildiği koşulda, Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde motivasyon düzeylerine etkileri araştırılacaktır. Araştırmanın bulgularıyla yöneticiler ve işverenler için hibrit çalışma ortamlarının daha verimli ve motive edici hale getirilmesine yönelik yol gösterici öneriler geliştirilmesi, böylece hem çalışan memnuniyetinin hem de kurumsal performansın artırılması hedeflenmektedir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde araştırmanın değişkenleri ile ilgili literatüre yer verilecek, yöntem bölümünde hibrit çalışma modelinde görev yapan beyaz yaka çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının iş motivasyonuna etkisi analiz edilecektir. Devamında bulgular, sonuç ve tartışma, teorik katkı bölümleri paylaşılacaktır. Çalışma, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için öneriler kısmı ile son bulacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hibrit Çalışma

İşletmelerdeki dijital dönüşümün insanlara etkisi, COVID-19 salgını sırasında uzaktan çalışmanın büyük ölçüde yayılmasıyla giderek daha alakalı hale gelmiştir. COVID-19 kısıtlamaları sonrası uzaktan çalışmaya geçiş ve dijitalleşmeye doğru eğilim, özellikle çalışma ortamı, organizasyonel inovasyon yetenekleri ve ofis çalışanlarının refahı ve performansı olmak üzere sosyal sürdürülebilirlik açısından ofis çalışmaları üzerinde benzeri görülmemiş bir etkiye sahip olmuştur (Chafi vd., 2022). Bu şekilde son yıllarda uzaktan çalışma giderek daha popüler hale gelmiştir. Hibrit iş yeri, aynı anda hem evden çalışmayı hem de ofis ortamından çalışmayı içerir. Hem fiziksel hem de dijital çalışma alanı konseptine sahip olan çalışanlara esneklik sunar. Bu yeni çalışma kültürü, her çalışanı ve çalışma ortamını destekler (Rani ve Rakesh, 2025). Hibrit çalışma modeli, geleneksel ofis içi çalışmayı ve ofis dışı uzaktan çalışmayı birleştiren bir iş düzenini temsil eder (Cook vd., 2020; Beno, 2021; Lenka, 2021).

Mortensen ve Haas (2021) ve Bloom (2021)'e göre hibrit çalışmayı uygulamak, uzaktan çalışmanın getirdiği faydaları geleneksel ofis tabanlı kurulumun faydalarıyla birleştirdiği için çalışanlara, daha fazla esneklik, işe gidip gelmede daha rahatlık ve düşük karbon ayak izi olacağı için avantajlı sayılabilir. Ofis temelli çalışma düzenlemeleri ise iş birliği ve koordinasyon kolaylığı, organizasyon kültürü oluşturma ve daha fazla yenilikler sağlanması bakımından avantajlı olacaktır (Mortensen ve Haas, 2021; Çiçek, 2021; Teng Calleja vd., 2023).

Hibrit çalışmanın dezavantajları ise sosyal izolasyon, işkoliklik ve teknoloji eksikliğine bağlı stres (Ipsen vd., 2020; Molino vd., 2020; Spagnoli vd., 2020; Zito vd., 2021); meslektaş desteğinin kaybı (Kotera ve Correa Vione, 2020); iş-yaşam bulanıklığının psikolojik yükü (Chung vd., 2020; Kotera ve Correa Vione, 2020); ve enformel iletişimde azalmadır (Fay, 2011; Fay ve Kline, 2011; Blanchard, 2021; Mortensen ve Haas, 2021; Mazzei vd., 2023).

Hibrit çalışma modelinin çalışanlara iş yerinde özerklik kazandırmak, işle ilgisi olmayan dikkat dağınıklıklarının etkisini azaltmak ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmek gibi çeşitli avantajları olmasına rağmen (Xie vd., 2019), ampirik araştırmalar bu modellerin çalışanlar üzerinde çeşitli baskılar yarattığını göstermektedir. Bunlara ek olarak hibrit çalışma modeli çalışanların aynı anda birden fazla görevi yerine getirmesini teşvik edebilir, bu da farklı görevler arasında geçiş yaparken artan bilişsel taleplere yol açar (Xie vd., 2019; Chu ve Chou, 2024). Diğer bir husus ise hibrit çalışma çatışmalarına yol açabilir ve kurumsal kültürü zayıflatabilir. Özellikle çalışanlar fiziksel bir ofiste birlikte çalışmadığında, alt kültürlerin oluşması ve kültürel uyumun eksikliği görülmektedir (Hopkins ve Bardoel, 2023). Ayrıca hibrit çalışma modeli, çalışanların bilgi güvenliği sorunlarını ele alırken teknik becerilerini geliştirmelerini gerektirir; yani, çalışanlar şirket binası dışında çalışırken gizli şirket belgelerini korumalıdır ve bu da yeni teknolojiler veya yazılımlar öğrenmeyi zorunlu kılar (Hopkins ve Bardoel, 2023). Son olarak, ofiste çalışmaya kıyasla, çalışanların hibrit çalışma modelinde erteleme davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olması ve şirket ya da yöneticiler tarafından daha fazla izlenmeleri ile karşılaşabilirler (Wang vd., 2021). Bu nedenle, bu tür esnek çalışma modelleri, başlangıçta çalışanlara çekici görünebilir, ancak zamanla çalışanlara ve organizasyonlara önemli zorluklar çıkarabilir (Spreitzer vd., 2017; Chu ve Chou, 2024).

2.2. Hibrit Çalışma ve Motivasyon

Motivasyon, bireyin öğrenme davranışlarını yönlendiren, zaman içinde değişebilen, farklı güdüsel kaynaklardan beslenen ve bireysel farklara duyarlı olunmasına sebep olan; duygularla, zamanla, bireysel etkenlerle ve bağlamla şekillenen dinamik bir süreçtir (Umetomo ve Tsutomu, 2023).

Motivasyonun kaynakları ve sonuçları hakkındaki tartışmalar, organizasyon bilimleri ve popüler medyada devam etmektedir. Liderlik stilleri, refah, iş tasarımı ve diğer eğilimler gibi, iş motivasyonunun temelindeki gizemleri açığa çıkarmayı amaçlayan açıklamalar gelir ve geçer açıklamalardır. Araştırmacıların ve uygulayıcıların, ihtiyaçların, değerlerin, adaletin, ödüllerin ve bilişsel durumların da motivasyonu etkilediğini kabul etmeleri gerekir (Shaw, 2025). Bugün birçok işletme hibrit çalışma ekseninde hem şirket karlılığını hem de çalışanların iş motivasyonlarını gözeterek önlem alma gayreti içerisinde. Bu organizasyonlar, iş ve sağlık motivasyonu açısından hem yüksek kaliteli performansı (dolayısıyla karlılığı) hem de çalışanların gelişmesini teşvik eder. Aslında, yüksek kaliteli çalışan motivasyonu ve sağlığı, karşıt amaçlar olmaktan ziyade, birçok modern araştırmacının önerdiği gibi (Doshi ve McGregor 2015; Mackey ve Sisodia 2014; Pink,

2009) uzun vadeli organizasyonel sağlığa, müşteri memnuniyetine ve sadakatine ve finansal başarıya katkıda bulunabilir (Deci vd., 2017). Birçok çalışma, işyeri de dahil olmak üzere çeşitli yaşam alanlarında motivasyon biçimlerinin varlığını desteklemiştir (Gagne ve Deci, 2005). Tablo 1’de alinyazındaki bazı araştırmalar ve bulguları gösterilmiştir.

Tablo 1: Hibrit Çalışma ve Motivasyon ile İlgili Çalışmalar

Araştırma	Hibrit Çalışma ve Motivasyon ile İlgili Bulgular
Bentley vd., (2016)	Örgütsel destek, memnuniyet ve motivasyonu artırırken; izolasyon motivasyonu azaltır
Chafi vd., (2021)	Hibrit çalışma esneklik ve özerklik sağlayarak bireysel performansı ve motivasyonu artırır
Klaser vd., (2023)	Esneklik türleri ve iş bağımlılıkları motivasyonla doğrudan ilişkilidir
Bell vd., (2023)	Liderlik tarzları motivasyonel iklimi etkiler. Hibrit ortamda yeniden yapılandırma gerekliliği vurgulanır
Mazzei vd., (2023)	Algılanan destek ve sosyal izolasyon, yeni çalışanların motivasyonunu etkiler
Kökoğlu (2023)	İş-aile-yaşam dengesi ile motivasyon arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir
Kaur ve Mandal (2024)	Hibrit modelde iş-aile çatışması daha azdır; bu da motivasyonu olumlu etkilemektedir
Farivar vd., (2024)	Sürekli bağlantı algısı, sınır yönetimi davranışlarıyla motivasyonu şekillendirir

Kaynak: Luring ve Jonasson, 2025

Bu çalışmada hibrit çalışma ortamında motivasyonun nasıl şekillendiğini anlamak için Öz Belirleme Kuramı’nın temel ilkelerine odaklanılacaktır.

2.3. Öz Belirleme Kuramı (Self Determination Theory)

Öz Belirleme Kuramı (ÖBK) (Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Deci, 2000), küresel olarak psikolojik ihtiyaçları ele alarak, insanların örgütlerde psikolojik ihtiyaç tatmini yaşadıkları ölçüde motive olacaklarını ve iyi oluş göstereceklerini öne sürmektedir (Deci vd., 2001). Teori yetkinlik, özerklik ve ilişkililik ihtiyaçları olmak üzere üç evrensel psikolojik ihtiyaç ortaya koyar ve bu ihtiyaçların karşılanmasına izin veren çalışma ortamlarının hem işe katılımı hem de psikolojik iyi oluşu kolaylaştırdığını öne sürer (Deci vd., 2001). Özerklik bireyin kendi davranışlarını düzenleme, kendi değerleriyle uyumlu kararlar alma ve dışsal baskılardan uzak durma ihtiyacıdır. Yeterlik, bireyin fiziksel ve sosyal çevresinde ustalık kazanma, etkili olma ve zorluklarla başa çıkma ihtiyacıdır. İlişkililik ise diğer insanlarla bağ kurma, güven, aidiyet ve yakınlık hissetme ihtiyacıdır (Deci ve Ryan, 2000).

Deci (2020)’ye göre işveren ve yöneticiler; çalışanların ilişkililik bağlamında başkalarıyla bağ kurma, sosyal olarak kabul görme ve destek alma gibi ihtiyaçlarını karşılamak için ekip çalışması ortamları kurmalıdır. Liderler çalışanlarla samimi ve destekleyici ilişkiler kurmalı, adaletli ve herkesi kapsayan örgüt kültürü geliştirilmelidir. Yeterlik bağlamında; çalışanların bir işi başarma becerilerini geliştirmesini ve kendini etkili hissetmeleri sağlanmalı, görev dağılımı yetkinliklere göre yapılarak anlamlı yapıcı geri bildirimlerde bulunulmalıdır. Özerklik bağlamında ise çalışanlara kendi seçimlerini yapabilme, davranışlarının kontrolünü elinde tutma gereksinimlerini teşvik etme, yönetsel ve örgütsel olarak güven ortamını sağlamaları gerekmektedir.

ÖBK iki kapsayıcı motivasyon türü önermektedir: içsel ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyon, ilginç ve eğlenceli olduğu için kendi iyiliği için bir şey yapmak olarak tanımlanır. Dışsal motivasyon, dışarıdan gelecek olan maddi kazanımlar (ödül, prim, vb.) için bir şeyler yapmak olarak tanımlanır. Bu maddi nedenler, motivasyonun ne kadar içselleştirildiğine bağlı olarak farklılık gösterebilir (Gagne vd., 2010). ÖBK içsel motivasyon ve içselleştirmenin doğal eğilimler olmasına rağmen, insanların bu doğal eğilimleri desteklemek için yeterli hissetmeleri (yani, çevreleri üzerinde ustalık deneyimi), otonom olmaları (yani, irade deneyimi; kendi davranışlarının eylemcisi gibi hissetme) ve başkalarıyla ilişkili hissetmeleri (yani, aidiyet duygusu) gerektiğidir (Deci ve Ryan, 2000; Gagne ve Hewitt, 2024). Dışsal motivasyon, bireyin bir davranışı içsel hazdan değil; ödül kazanma, ceza almama ya da tanınma gibi dışsal güdülerle gerçekleştirmesidir (Huijie ve Haidong, 2025).

Gagne vd., (2014) çalışmalarında motivasyonu altı alt boyutta tanımlamıştır. Bu motivasyon şekilleri aşağıdadır:

- Motive Olmama (Amotivasyon): İşe yönelik hiçbir motivasyonun olmama durumudur.
- Maddi Olan Dışsal Düzenlemeler: Parasal ve maddi kazançlar için çaba harcanması durumudur.
- Sosyal Olan Dışsal Düzenlemeler: Başkalarının takdir, övgü ve isteklerini yerine getirmek için çalışma durumudur.
- İç Yansıtılmış Düzenleme: Suçluluk, utanç veya ego baskısı nedeniyle işte çaba harcama durumudur.
- Tanımlanmış Düzenleme: İşin değerini ve anlamını benimseyerek, kişisel olarak önemli gördüğü için çalışma durumudur.
- İçsel Motivasyon: İşin kendisinden keyif almak, ilginç ve zevkli olduğu için çaba harcama durumudur.

Bu çerçevede ÖBK insanların yalnızca dışsal ödül ve baskılarla değil, özerklik, yeterlik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanmasıyla içsel olarak motive olduklarını; dışsal motivasyonun ise bu ihtiyaçlar desteklendiğinde içselleştirilerek daha özerk ve sürdürülebilir hale geldiğini ifade eden, motivasyonu bir süreklilik çerçevesinde açıklar. Yani motivasyon; motivasyonsuzluk → dışsal düzenleme → içe yansıtılmış düzenleme → tanımlanmış düzenleme → içsel motivasyon hattında giderek daha özerk hale gelen bir süreklilik üzerinde açıklanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005).

Hibrit çalışmada sözsüz yakınlık ve mekân algısı olgularının motivasyonu etkileyebilecek konulardan olduğu düşünülmektedir; çünkü bireyler hem ofiste hem de ofis dışında çalışırken içinde bulundukları mekanlardan etkilenmekte ve insanlarla etkileşim yöntemleri değişmektedir. Özellikle Covid 19 salgınından sonra bireyler bu konuda daha hassas davranışlar sergilemeye başlamışlardır.

2.4. Sözsüz Yakınlık

Kişiler arası ilişkilerde sözsüz yakınlık, bireyler arasındaki psikolojik ve fiziksel mesafenin azalmasına katkı sağlayan önemli bir iletişim biçimidir. Araştırmalar, jestler, mimikler, göz teması ve ses tonu gibi sözsüz davranışların, insanlar arasında güven, samimiyet ve aidiyet duygularını güçlendirdiğini göstermektedir (Andersen, 1979; Richmond vd., 2003). Özellikle bir kişinin karşısındakine yönelmesi, gülümsemesi veya başını sallaması ilişkisel sıcaklık ve yakınlık hissinin artırır (Chesebro ve McCroskey, 2001; İnək-Gönyeli, 2023).

Sözsüz iletişim, duyguların ve tutumların aktarılmasında sözel iletişimden daha etkili olabilmektedir. Mehrabian (1971), bireylerin olumlu duygular besledikleri kişilere fiziksel olarak daha yakın olma eğiliminde olduklarını ve bu yakınlığın çoğunlukla sözsüz yollarla ifade edildiğini belirtmiştir. Sözsüz yakınlık göstergeleri arasında jestler, mimikler, dokunma ve mekânsal mesafe gibi unsurlar yer alır (Gregersen, 2006; Derakhshan, 2021). Kişiler arası etkileşimlerde kullanılan sözsüz mesajlar, ilişkilerin kalitesini ve etkileşimin derinliğini olumlu yönde etkileyebilir (Gabrys-Barker, 2018). Ses tonunun etkili kullanılması, konuşma sırasında yapılan vurgular ve göz teması, kişiler arası iletişimi güçlendiren başlıca faktörlerdendir (Hsu, 2010; Liu, 2021).

Sözsüz iletişimin etkisi, kişilerarası ilişkilerde ve iş ortamlarında da kendini gösterir. Doğru kullanılan beden dili, güvenilirlik ve samimiyet algısını artırırken (Jones ve LeBaron, 2002; Keltner ve Kring, 1998), yanlış veya yetersiz kullanım ise iletişimde kopukluklara yol açabilir (Burgoon vd., 2014; De Paulo ve DePaulo, 1989). Özellikle çatışma anlarında, insanlar çoğunlukla sözel içerikten ziyade beden diline odaklanır (Venter, 2019; Matsumoto ve Hwang, 2012; Levine vd., 2024).

Araştırmalar, sözlü ve sözsüz iletişimin ayrılmaz bir bütün olduğunu göstermektedir. Hardison ve Pennington (2021), yüz ifadeleri ve bedensel hareketlerin, dilbilgisi ve sözcük bilgisiyle birlikte çalıştığını belirtirken, Kendon (2004) ise konuşma ve jestlerin tek bir anlam sistemi oluşturduğunu savunur. Bu bağlamda kinesikler (beden dili iletişimi) paradil (ses tonu, vurgu gibi vokal özellikler) ve proksemikler (iletişimdeki fiziksel mesafe) de iletişimin tamamlayıcı unsurlarıdır (Duncan, 1969; Leigh ve Summers, 2002; Levine vd., 2024).

Kinesikler, hem geleneksel hem de dijital ortamlarda etkili iletişimin temel taşlarından biridir (Kendon, 2004; Kress ve Van Leeuwen, 2006; Levine vd., 2024). Jestler, yüz ifadeleri, göz teması ve beden duruşu gibi fiziksel

unsurlar, mesajın doğru anlaşılmasında belirleyici rol oynar (Birdwhistell, 1955; Key, 1975; Kress, 2003; Bobkina vd., 2023). Beden dili iletişiminin işlevleri arasında duyguları, tutumları ve fizyolojik durumları aktarmak, konuşmayı düzenlemek, mesajı güçlendirmek ve dikkat çekmek yer alır (Keutchafo vd., 2002; Sajjad vd., 2023; Terneus ve Malone, 2024). Ayrıca, uygun beden dili kullanımı, ilişkilerde uyumu ve sıcaklık algısını artırırken (Bayes, 1972; Gkorezis vd., 2015), liderlik ve performans algısını da olumlu yönde etkiler (Goman, 2008; Antonakis vd., 2011; Levine vd., 2024).

Paradil, sözlü iletişimde kelimelerin ötesine geçen, sesin özellikleriyle ilgili bir iletişim biçimidir. Trager (1958), paradili, kelimelerin anlamını nitelendiren vokal özellikler olarak tanımlamıştır (Luangrath vd., 2016). Yani, bir mesajın iletiliş biçimi, yalnızca kullanılan kelimelerle değil, aynı zamanda ses tonu, vurgu, hız, duraklamalar ve sesin diğer özellikleriyle de şekillenir. Yüz yüze iletişimde paradil genellikle bilinçdışı olarak işlenir; jestler ve diğer sözsüz unsurlar gibi, sesin özellikleri de çoğu zaman farkında olmadan algılanır ve yorumlanır (Knapp vd., 2013; Luangrath vd., 2016). Bu nedenle, paradil hem görsel hem de işitsel olarak algılanabilir. Paradil, vurgu ve duraklamalar yoluyla da iletişimi zenginleştirir (Nilsson ve Waldemarson, 2017; Segerby, 2022).

Kişisel alan algısı (Proksemik), bireylerin diğer bireylerle arasındaki mesafeye göre hangi uzaklıkta rahatlıklarının artıp azalacağını ifade eder (Hall ve Hall, 1990). Hall (1966), samimi mekânın (15-45 cm) dokunma, fısıldama ve kucaklaşma gibi bazı özellikleri içerdiğini ileri sürer. Bu bölgedeki kişiler, çocuklar ve eş gibi özel ilişkileri olan belirli kişiler olarak sınıflandırılır. Daha sonra, arkadaşlar veya akrabalar arasındaki kişisel alan (45-120 cm); genellikle normal sesle konuşarak işaretlenir. Sosyal alan (120-350 cm), normalden oldukça yüksek sesle konuşarak işaretlenir. Genellikle tanıdıklarla ve tanıdık olmayan kişilerle etkileşimler sırasında kullanılır. Son olarak, kamusal alan (350-750 cm) kesinlikle yüksek ses kullanımıyla işaretlenir, bazen mikrofon ve hoparlör gibi özel bir cihaz da kullanılır. Bu alanlar genellikle seminerlerde, halka açık konferanslarda, sunumlarda vb. kullanılan yerlerdir (Setiyana vd., 2018). Proksemik yanıtlarsa, birinin diğerine yaklaşma veya ondan kaçınma derecesine göre kategorize edilebilir. Olumsuz değerlendirdiğimiz insanlardan kaçınma ve olumlu değerlendirdiğimiz insanlara yaklaşma eğilimi gösteririz (Mccall ve Singer, 2015).

Proksemikler bölgesellik, kişilerarası mesafe, mekânsal düzenlemeler, kalabalık ve fiziksel çevrenin davranışı etkileyen diğer yönleriyle ilgili mekânsal davranış çalışmasıdır (Millan-Arias vd., 2023). Buna rağmen özellikle açık ofiste çalışan bireylerin çalışma konforlarını ölçerken tek başına yeterli bir kavram olmayacaktır. Bunun nedeni, bireylerin etkilendiği etkenlerin fiziki olmasıdır ve hibrit çalışmada mekanlar sadece ofis içerisinde değil ofis dışında da önemlidir. Bu sebeple bahsedilmesi gereken konulardan birisi de mekân algısıdır.

2.5. Mekân Algısı

"Mekân algısı" kavramı, bireylerin belirli coğrafi yerlerle geliştirdikleri duygusal ve kültürel bağları içerir (Tuan, 1977; Williams ve Stewart, 1998). Mekân algısı, insanların bir yerle nasıl bağ kurduğunu, değer verdiğini ve özdeşleştiğini, ayrıca o yerin kimliklerini nasıl şekillendirdiğini gösterir (Steele, 1981; Gieryn, 2000). Bu bağlantı, bireylerin ruh sağlığı, refahı ve genel yaşam kalitesini şekillendirmede önemli bir rol oynar (Eyles ve Williams, 2008; Williams ve Patterson, 2016; aktaran Knez vd., 2018).

Mekân algısının iş yerindeki önemine ilişkin olarak literatürde yapılan araştırmalar (Sundstrom vd., 1982; Brennan vd., 2002; Danielsson & Bodin, 2009; Haapakangas vd., 2008; Evans & Johnson, 2000; Klitzman & Stellman, 1989; Pejtersen vd., 2006, aktaran Kim & Dear, 2013), açık ofiste çalışırken dikkat kaybı ve dağınıklık, çevresel memnuniyetsizlik, gürültü, mahremiyet eksikliği, baş ağrısı, stres gibi bireyleri olumsuz etkileyerek performans ve motivasyon düşüklüğüne yol açtığını göstermiştir.

Literatürde mekân algılarıyla ilgili yapılan çalışmaların ofis çalışmalarıyla sınırlı kaldığı görülmektedir. Hibrit çalışma modelinde ise mekân sadece açık ofiste değil ofis dışındaki yerlerden de gerçekleştirilmektedir. Bu durumda ofis dışı mekânsal etkilerin de araştırılması literatüre katkıda bulunulması adına önemli görülmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bağımsız değişkenler olarak sözsüz yakınlık ve mekân algısı, bağımlı değişken olarak ise Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde motivasyon alınmıştır. Hibrit çalışma memnuniyeti kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. Bu kapsamda, söz konusu değişkenlerin motivasyon üzerindeki etkilerini değerlendirmek hedeflenmiştir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon Toplam skoru üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Motive Olmama üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan İçsel Motivasyon üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Dışsal Düzenleme (Sosyal) üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Kişisel Düzenleme üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 6: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Dışsal Düzenleme (Maddesel) üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 7: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan İçe Yansıtılan Düzenleme üzerinde etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışma ile hibrit çalışma modelinde görev yapan beyaz yaka çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının motivasyon düzeylerine etkisi analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyon düzeyleri Öz Belirleme Kuramı temel alınarak işyeri bağlamında araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de hibrit çalışma yöntemiyle çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklemi hibrit çalışma yönetimiyle çalışan beyaz yaka bireyler oluşturmaktadır. Katılımcılara kartopu ve kolayda örneklem yöntemleri birlikte kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırmacı öncelikle tanıdığı kişilere çevrimiçi anket göndermiş, daha sonra bu kişilerden de anketin yayılması istenerek örneklem büyümesi hedeflenmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nicel araştırma yöntemi ile yapılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple çalışma için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 28.08.2025 tarih ve E-11054618-302.08.01-376789 numaralı protokol ile izin alınmıştır.

Araştırmada 411 katılımcıdan çevrimiçi anket yoluyla veri elde edilmiştir. Veriler istatistiksel analizlere geçirilmeden önce, ters maddeler dahil ölçeklerin bütün maddelerine aynı cevabı işaretleyen 79 katılımcı dikkatsiz yanıtladıkları gerekçesiyle veriden çıkarılmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizleri 332 katılımcının verisiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma dahilinde hibrit çalışma memnuniyetinin etkisi kontrol edilirken sözsüz yakınlık ve mekân algısının motivasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilecek olan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi için yeterli olacak minimum örneklem büyüklüğü, G*Power programı ile yapılan güç analizi sonucu belirlenmiştir (Faul vd., 2009). G*Power programında yapılan güç analizinde, sosyal bilimler alanında yaygın olarak kabul edilen değerler doğrultusunda, Tip I hata oranı (α) 0.05 ve istatistiksel güç ($1 - \beta$) 0,95 olarak belirlenmiştir. Etki büyüklüğü değeri, literatürde bulunan benzer bir çalışma olan Salem (2025)'in çalışmasında hibrit çalışma tercihinin işe devam niyeti üzerindeki açıklayıcı etkisine dair Cohen's f^2 değerinin 0,14 olarak raporlanması üzerine 0,14 olarak belirlenmiştir. Belirtilen değerlerle yapılan G*Power analizi sonucunda araştırmada beklenen büyüklükte bir etkiyi bulmak için gerekli olacak minimum örneklem büyüklüğünün 114 kişi olduğu bulunmuştur. Araştırmada elde edilen veri sayısı güç analizleri sonucu belirlenen minimum katılımcı sayısının üzerinde (332) olduğu için, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmüştür.

Araştırmanın anket soruları demografik sorularla başlamaktadır. Bağımsız değişkenlerden sözsüz yakınlığın ölçülmesi için Richmond vd. (2003) tarafından hazırlanan ve Küçük ve İspir (2017) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan (Sözsüz Yakınlık Ölçeği) (26 soru); ofislerde mekân algısının ölçülmesi için CBE (Center for the Built Environment) tarafından geliştirilen, Kim ve Dear (2013) tarafından uyarlanan Workplace Satisfaction Scale (16 soru) kullanılmıştır. Gagne vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (19 soru) motivasyon derecelerini ölçmek için kullanılmıştır. Hibrit çalışma biçimi değerlendirmek için Yosunkaya (2023) tarafından geliştirilen 14 soruluk ölçek kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır.

3.4.1. Ön Analizler (Güvenilirlik Analizi ve Normallik Analizi)

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine geçilmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik seviyeleri ve normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir; bütün ölçek ve alt boyutların Cronbach's Alpha değeri .70 alt sınırının üzerinde olduğundan dolayı tüm ölçek ve alt boyutların güvenilir ölçüm yaptığı (iç tutarlılığa sahip olduğu) belirlenmiştir (Field, 2018). Bunun yanı sıra, bütün ölçek ve alt boyutların çarpıklık ile basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer alması, araştırmadaki tüm değişkenlerin normal dağılım kabul edilebileceğini göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo 2'de analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik ve Normallik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Çarpıklık	Basıklık
Hibrit Çalışma Memnuniyeti Ölçeği	.919	-1.312	1.443
Sözsüz Yakınlık Ölçeği	.842	-0.572	1.639
Mekân Algısı Ölçeği	.945	-0.263	-0.550
Motivasyon Ölçeği (Toplam)	.847	-0.322	0.132
Motivasyon- Motive Olmama	.772	-1.318	1.321
Motivasyon- İçsel Motivasyon	.714	-0.477	-0.264
Motivasyon- Dışsal Düzenleme (Sosyal)	.802	-0.045	-0.899
Motivasyon- Kişisel Düzenleme	.805	-0.946	0.609
Motivasyon- Dışsal Düzenleme (Maddesel)	.707	-0.197	-0.701
Motivasyon- İç Yansıtılan Düzenleme	.752	-0.921	0.421

4. Bulgular

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Düzyey	f	%	Değişken	Düzyey	f	%
Cinsiyet	Kadın	201	61	Bu Şirkette Çalışma Süresi	1 yıldan az	58	17
	Erkek	131	39		1-5 yıl	144	43
Medeni Durum	Evli	175	53		6-10 yıl	43	13
	Bekar	157	47		11-15 yıl	53	16
Yaş	20 yaş altı	2	1		16-20 yıl	23	7
	20-29	102	31		21-25 yıl	6	2
	30-39	150	45		25 yıl ve üzeri	5	2
	40-49	72	22	Şirket Sektörü	Finans	210	63
	50-59	6	2		Diğer Hizmet	37	11
	Lise	25	8		Teknoloji	36	11
Eğitim Durumu	Yüksekokul	43	13		Üretim	23	7
	Lisans	214	64		Diğer	26	8
	Yüksek lisans	47	14				
	Doktora	3	1				

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %60'ı (n=201) kadın, %39'u (n=131) erkektir. Katılımcıların %53'ü (n=175) evli, %47'si (n=157) bekaardır. Yaş dağılımında, katılımcıların %1'i (n=2) 20 yaş altı, %31'i (n=102) 20-29, %45'i (n=150) 30-39, %22'si (n=72) 40-49, %2'si (n=6) 50-59 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyine göre, katılımcıların %8'i (n=25) lise, %13'ü (n=43) yüksekokul, %64'ü (n=214) lisans, %14'ü (n=47) yüksek lisans ve %1'i (n=3) doktora mezunudur. Şirkette çalışma süresi açısından, katılımcıların %17'si (n=58) 1 yıldan az, %43'ü (n=144) 1-5 yıl arası, %13'ü (n=43) 6-10 yıl arası, %16'sı (n=53) 11-15 yıl arası, %7'si (n=23) 16-20 yıl arası, %2'si (n=6) 21-25 yıl arası ve %2'si (n=5) 25 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Sektörel dağılımda ise katılımcıların %63'ü (n=210) finans, %11'i (n=37) diğer hizmet, %11'i (n=36) teknoloji, %7'si (n=23) üretim ve %8'i (n=26) diğer sektörlerde çalışmaktadır.

4.2. Regresyon Analizleri

Araştırmaya dair Hipotez 1-7'nin incelenmesi doğrultusunda, kontrol değişkeninin varlığı durumunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Her analiz için, analiz sonuçları yorumlanmadan önce doğrusal regresyon analizinin normallik, homoskedastisite, otokorelasyon, çoklu bağlantısızlık ve doğrusal ilişkiler varsayımlarının tamamı test edilmiş ve tamamının sağlandığı gözlenmiştir. Ardından analiz sonuçları yorumlanmıştır.

Hipotez 1: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon Toplam Skoru üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmanın hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Motivasyon toplam skorunu anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .038$, $F(1, 330) = 13.170$, $p < .001$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Motivasyon toplam skorunu birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .169$, $F(3, 328) = 22.212$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Motivasyon üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Motivasyon seviyesini hem Sözsüz Yakınlık ($\beta = .172$, $p = .001$), hem de Mekân Algısı ($\beta = .306$, $p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Mekân Algısı'nın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Sözsüz Yakınlık'a göre daha yüksek olması, Motivasyon toplam skorlarını Mekân Algısı'nın Sözsüz Yakınlık'tan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 4: Motivasyon (Toplam) Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart	Beta	t	p
MODEL 1	.038	13.170					<.001
(Sabit)			3.058	0.182	-	16.840	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.160	0.044	.196	3.629	<.001
MODEL 2	.169	22.212					<.001
(Sabit)			1.657	0.295	-	5.608	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.116	0.042	.142	2.743	.006
Sözsüz Yakınlık			0.232	0.070	.172	3.314	.001
Mekan Algısı			0.208	0.034	.306	6.059	<.001

Hipotez 2: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Motive Olmama üzerinde etkisi vardır.

Tablo 5'te görüldüğü üzere araştırmanın 2 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Motivasyon'un Motive Olmama boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .016$, $F(1, 330) = 5.442$, $p = .020$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Motive Olmama skorlarını birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .143$, $F(3, 328) = 18.275$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Motive Olmama üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Motive Olmama seviyesini Mekân Algısı anlamlı olarak etkilemezken ($\beta = .058$, $p = .264$), Sözsüz Yakınlık'ın ($\beta = .356$, $p < .001$) Motive Olmama boyutundan alınan skorlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Analiz sonucunda Sözsüz Yakınlık için bulunan β yani regresyon katsayısı pozitif olmasına rağmen, Motivasyon ölçeğinin Motive Olmama boyutuna ait sorular ölçeğin yapısı gereği ters kodlanmış olduğu için, bu analizin sonuçları pratikte Sözsüz Yakınlık arttıkça Motive Olmama durumunun azaldığı anlamına gelmektedir.

Tablo 5. Motivasyon- Motive Olmama Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart	Beta	t	p
MODEL 1	.016	5.442					.020
(Sabit)			3.548	0.280		12.653	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.159	0.068	.127	2.333	.020
MODEL 2	.143	18.275					<.001
(Sabit)			0.990	0.458		2.162	.031
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.055	0.065	.044	0.845	.398
Sözsüz Yakınlık			0.735	0.109	.356	6.761	<.001
Mekan Algısı			0.060	0.053	.058	1.120	.264

Hipotez 3: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan İçsel Motivasyon üzerinde etkisi vardır.

Tablo 6'da görüldüğü üzere araştırmanın 3 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli İçsel Motivasyon boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörememektedir, ($R^2 = .011$, $F(1, 330) = 3.719$, $p = .055$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, İçsel Motivasyon skorlarını anlamlı şekilde açıklayabildiği bulunmuştur, ($R^2 = .116$, $F(3, 328) = 14.303$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$).

.001). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin İçsel Motivasyon üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, İçsel Motivasyon seviyesini hem Sözsüz Yakınlık ($\beta = .129, p = .016$), hem de Mekân Algısı ($\beta = .288, p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Mekân Algısı'nın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Sözsüz Yakınlık'a göre daha yüksek olması, İçsel Motivasyon boyutu skorlarını Mekân Algısı'nın Sözsüz Yakınlık'tan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 6. Motivasyon- İçsel Motivasyon Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
MODEL 1	.011	3.719					.055
(Sabit)			3.017	0.287		10.522	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.134	0.070	.106	1.928	.055
MODEL 2	.116	14.303					<.001
(Sabit)			1.187	0.475		2.501	.013
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.079	0.068	.062	1.162	.246
Sözsüz Yakınlık			0.272	0.113	.129	2.417	.016
Mekan Algısı			0.304	0.055	.288	5.512	<.001

Hipotez 4: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Dışsal Düzenleme (Sosyal) üzerinde etkisi vardır.

Tablo 7'de görüldüğü üzere araştırmanın 4 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Dışsal Düzenleme (Sosyal) boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .012, F(1, 330) = 4.053, p = .045$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Dışsal Düzenleme (Sosyal) skorlarını birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .069, F(3, 328) = 8.140, p < .001, p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Dışsal Düzenleme (Sosyal) üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Dışsal Düzenleme (Sosyal) seviyesini Sözsüz Yakınlık ($\beta = -.159, p = .004$) anlamlı şekilde negatif yönde etkilerken, Mekân Algısı ($\beta = .196, p < .001$) anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Mekân Algısı'nın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Sözsüz Yakınlık'a göre daha yüksek olması, Dışsal Düzenleme (Sosyal) boyutu skorlarını Mekân Algısı'nın Sözsüz Yakınlık'tan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 7. Motivasyon- Dışsal Düzenleme (Sosyal) Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu

Değişken	R ²	F	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
MODEL 1	.012	4.053					.045
(Sabit)			2.322	0.339		6.841	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.166	0.082	.110	2.013	.045
MODEL 2	.069	8.140					<.001
(Sabit)			2.835	0.577		4.917	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.205	0.082	.136	2.488	.013
Sözsüz Yakınlık			-0.397	0.137	-.159	-2.900	.004
Mekan Algısı			0.245	0.067	.196	3.660	<.001

Hipotez 5: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Kişisel Düzenleme üzerinde etkisi vardır.

Tablo 8'de görüldüğü üzere araştırmanın 5 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Kişisel Düzenleme boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .030$, $F(1, 330) = 10.180$, $p = .002$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Kişisel Düzenleme skorlarını birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .116$, $F(3, 328) = 14.281$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Kişisel Düzenleme üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Kişisel Düzenleme seviyesini hem Sözsüz Yakınlık ($\beta = .194$, $p < .001$), hem de Mekân Algısı ($\beta = .208$, $p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Mekân Algısı'nın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Sözsüz Yakınlık'a göre daha yüksek olması, Kişisel Düzenleme boyutu skorlarını Mekân Algısı'nın Sözsüz Yakınlık'tan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 8. Motivasyon- Kişisel Düzenleme Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
MODEL 1	.030	10.180					.002
(Sabit)			3.198	0.259		12.338	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.201	0.063	.173	3.191	.002
MODEL 2	.116	14.281					<.001
(Sabit)			1.366	0.433		3.153	.002
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.138	0.062	.119	2.228	.027
Sözsüz Yakınlık			0.373	0.103	.194	3.631	<.001
Mekan Algısı			0.200	0.050	.208	3.983	<.001

Hipotez 6: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Dışsal Düzenleme (Maddesel) üzerinde etkisi vardır.

Tablo 9'da görüldüğü üzere araştırmanın 6 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Motivasyon'un Dışsal Düzenleme (Maddesel) boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörememektedir, ($R^2 = .006$, $F(1, 330) = 2.077$, $p = .150$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Dışsal Düzenleme (Maddesel) skorlarını anlamlı şekilde açıklayabildiği bulunmuştur, ($R^2 = .072$, $F(3, 328) = 8.793$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Dışsal Düzenleme (Maddesel) üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Dışsal Düzenleme (Maddesel) seviyesini Sözsüz Yakınlık anlamlı olarak etkilemezken ($\beta = -.006$, $p = .910$), Mekân Algısı'nın ($\beta = .257$, $p < .001$) Dışsal Düzenleme (Maddesel) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkisi bulunmaktadır.

Tablo 9. Motivasyon- Dışsal Düzenleme (Maddesel) Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
MODEL 1	.006	2.077					.150
(Sabit)			2.865	0.305		9.396	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.107	0.074	.079	1.441	.150
MODEL 2	.072	8.793					<.001
(Sabit)			2.007	0.516		3.893	<.001

Hibrit Çalışma Memnuniyeti	0.091	0.074	.068	1.236	.217
Sözsüz Yakınlık	-0.014	0.122	-.006	-0.113	.910
Mekan Algısı	0.288	0.060	.257	4.808	<.001

Hipotez 7: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan İçe Yansıtılan Düzenleme üzerinde etkisi vardır.

Tablo 10'da görüldüğü üzere araştırmancın 7 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli İçe Yansıtılan Düzenleme boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .034$, $F(1, 330) = 11.544$, $p < .001$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, İçe Yansıtılan Düzenleme skorlarını birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .127$, $F(3, 328) = 15.861$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin İçe Yansıtılan Düzenleme üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Kişisel Düzenleme seviyesini hem Sözsüz Yakınlık ($\beta = .244$, $p < .001$), hem de Mekân Algısı ($\beta = .172$, $p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Sözsüz Yakınlık'ın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Mekân Algısı'na göre daha yüksek olması, İçe Yansıtılan Düzenleme boyutu skorlarını Sözsüz Yakınlık'ın Mekân Algısı'ndan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 10. Motivasyon- İçe Yansıtılan Düzenleme Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
MODEL 1	.034	11.544					<.001
(Sabit)			3.399	0.235		14.487	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.193	0.057	.184	3.398	<.001
MODEL 2	.127	15.861					<.001
(Sabit)			1.557	0.390		3.989	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.127	0.056	.120	2.271	.024
Sözsüz Yakınlık			0.425	0.093	.244	4.583	<.001
Mekan Algısı			0.151	0.045	.172	3.322	<.001

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, hibrit çalışma ortamında çalışan beyaz yaka bireylerin motivasyon düzeyleri üzerinde, sözsüz yakınlık ve mekân algılarının etkileri incelenmiştir. Buna istinaden, araştırmada bağımlı değişken olarak Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde motivasyon ve alt boyutları, bağımsız değişkenler olarak sözsüz yakınlık ve mekân algısı, kontrol değişkeni olarak ise hibrit çalışma memnuniyeti alınmıştır.

Analizler sonucunda, kullanılan tüm ölçek ve alt boyutların güvenilir ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizleri, hibrit çalışma memnuniyetinin kontrol edildiği koşullarda hem sözsüz yakınlık hem de mekân algısının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermiştir

Çalışmada, hibrit çalışma memnuniyeti kontrol edildiğinde, sözsüz yakınlık ve mekân algısının motivasyonun farklı boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlara göre, ters kodlanan "Motive Olmama" boyutunda yalnızca sözsüz yakınlık anlamlı ve negatif bir etki göstermiştir; yani sözsüz yakınlık arttıkça çalışanların motivasyon kaybı azalmaktadır. Mekân algısının ise bu boyutta anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İçsel motivasyon, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme boyutlarında her iki değişkenin de anlamlı ve pozitif etkisi görülmüş, ancak içsel motivasyonda ve kişisel düzenlemede mekân algısı, içe yansıtılan düzenlemede ise sözsüz yakınlık daha baskın bir rol oynamıştır. Dışsal düzenleme (sosyal) boyutunda, sözsüz yakınlık anlamlı ve negatif, mekân algısı ise anlamlı ve pozitif etki göstermiştir; burada mekân algısı daha

güçlü bir belirleyici olmuştur. Dışsal düzenleme (maddesel) boyutunda ise yalnızca mekân algısının anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunurken, sözsüz yakınlığın etkisi anlamlı değildir. Genel olarak, bazı motivasyon boyutlarında her iki değişkenin de etkisi varken, bazı boyutlarda yalnızca birinin anlamlı etkisi olduğu ve ters kodlanan boyutlarda etki yönünün değiştiği görülmektedir.

Sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda; sözsüz yakınlığın hibrit çalışma ortamında motivasyonu artıran önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çevrimiçi toplantılarda kamera kullanımının teşvik edilmesi, jest ve mimiklerin görünürlüğünün artırılması, ekip içi sıcak iletişimi destekleyecek dijital sosyal etkinliklerin (örneğin sanal kahve molası) düzenlenmesinin, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin birebir görüşmelerde empatik ve destekleyici beden dili kullanması, başarı ve ödüllendirmelerde sözsüz takdir yöntemlerinin (gülümseme, alkış, baş sallama, vb.) tercih edilmesi, ödül törenlerinde göz teması ve olumlu beden diliyle motivasyonun artırılması, takım toplantılarında beden dili, göz teması ve samimi ses tonu kullanımının teşvik edilmesi, sosyal etkinliklerde sıcak ve samimi iletişim ortamı oluşturulması gibi uygulamalar ile çalışanların kendilerini daha değerli ve motive hissetmelerini sağlayabileceği görülmektedir.

Mekân algısının ise çalışanların motivasyonunu hem içsel hem de dışsal olarak etkileyen bir faktör olduğu görülmüştür. Çalışanlara kendi çalışma alanlarını kişiselleştirme imkânı tanımak (masa düzeni, dekorasyon, bitki, vb.), evden çalışanlara ergonomik ekipman desteği sağlamak, ofiste sessiz, rahat ve kişisel alanlar oluşturmak gibi uygulamaların motivasyonu artırabileceği düşünülmektedir. Ayrıca evden çalışanlara ofis sandalyesi, masa, monitör gibi ekipmanlar temin edilmesi, ofiste konforlu dinlenme alanları ve sessiz çalışma odaları oluşturulması, ortak çalışma alanları ve sosyal buluşma köşeleri tasarlanmasının çalışanların mekân algısını güçlendirerek motivasyonlarını destekleyebileceği görülmektedir.

Araştırmada önemli bir sonuç, hibrit çalışma modelinde sözsüz yakınlığın mekân algısına göre daha düşük seviyede anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır. Bu durum Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde değerlendirilecek olursa; hibrit çalışma modelinde çalışanların işyerlerindeki diğer bireylerle olan yakınlık hisleri, aidiyet duyguları gibi olguların motivasyon unsurlarını daha az anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Mekân algısının motivasyona etkisinin güçlü olması, hibrit çalışma modelinde çalışanlar üzerinde fiziksel çalışma alanlarının hala önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ofis ortamlarında çalışanların ihtiyaç ve isteklerine göre yapılacak olan iş yeri tasarımı, çalışanlar için uygun alanlar oluşturma gibi düzenlemeler hem motivasyonun hem de memnuniyetin artırılmasını sağlayacaktır. Bu çerçevede, hibrit çalışma modelinde yöneticiler veya işverenler tarafından çalışanların kendi çalışma alanlarını kişiselleştirmelerine olanak tanınması, açık ve destekleyici iletişim ortamları oluşturulması ve ekip içi etkileşimi teşvik eden mekânsal düzenlemelerin yapılmasının çalışan motivasyonunu daha olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Alınan analiz sonuçları ÖBK'ye göre incelendiğinde, çalışan bireylerin kendilerini bulunmaktan memnun hissettikleri fiziksel alanlarda daha rahat ve motive oldukları görülmektedir. Buna istinaden; motivasyonu artırmak için çalışanlara yeterliliklerini geliştirebilecek eğitim ve gelişim fırsatları sunulması, özerkliklerini destekleyen esnek çalışma modellerinin uygulanması ve aidiyet duygusunu güçlendiren takım çalışmalarının teşvik edilmesinin yanında mekân düzenlemelerinin de önem arz ettiği ortaya çıkmıştır.

Göz ardı edilmemesi gereken bir durum ise ÖBK'nın motivasyonun içsel ve dışsal sebeplerinin olduğunu savunuyor olduğudur. Çalışanların motivasyonları maaş, ödül, terfi, statü gibi dışsal faktörlerle yükseltilebilir ama bu faktörler kalıcı motivasyon için yeterli değildir (Ryan ve Deci, 1985). Çalışanların motivasyonlarının kalıcı bir şekilde yükseltilebilmesi için motive edici unsurları içselleştirmeleri gereklidir (Ryan ve Deci, 2000). Bu durum ÖBK çerçevesinde ilişkililik, yeterlik ve özerklik düzeylerinin artırılmasıyla sağlanabilir (Ryan ve Deci, 1985).

5.1. Teorik Katkı

Bu çalışma, hibrit çalışma modelinde Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde motivasyonun sözsüz yakınlık ve mekân algısı ile ele almasıyla, mevcut literatürdeki boşluğu doldurmakta ve alana teorik katkı sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, hibrit çalışma memnuniyeti kontrol edildiğinde hem sözsüz yakınlık hem de mekân algısının, ÖBK çerçevesinde motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermiştir. Özellikle

mekân algısının motivasyon üzerinde anlamlı bir etki göstermesi, ilerleyen araştırmalar açısından dikkate alınması gereken ve literatüre yeni açılımlar sunabilecek nitelikte önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma yalnızca Türkiye’de hibrit çalışan beyaz yaka çalışanlarla sınırlıdır. Bu nedenle bulgular, farklı ülkeler, sektörler veya mavi yaka çalışanlar için genellenemeyecektir.

Araştırma beyaz yaka çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş, veriler kartopu ve kolayda örnekleme yöntemleriyle elde edilmiştir. Bu yöntemler araştırmanın örneklem temsiliyetini sınırlayabileceği için önümüzdeki çalışmalarda farklı örnekleme yöntemleri kullanılarak daha genellenebilir veriler elde edilebilir. Katılımcıların çoğunluğunu finans sektörünün oluşturması (%63) araştırmanın genellenebilmesi yönünde kısıt oluşturmaktadır.

Buna ek olarak; veri toplanan çalışanların tek bir sektör içerisinden olması sağlanarak araştırmaların sektör bazında değerlendirilmesi sağlanabilir. Yine yapılacak olan nitel çalışmalarda derinlemesine görüşme teknikleri kullanarak çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının hibrit çalışma sisteminde motivasyonlarına etkileri daha detaylı incelenerek literatüre önemli katkılar sağlanabilir.

Diğer taraftan, bu çalışmada araştırmanın bağımsız değişkenlerinin motivasyonu anlamlı şekilde etkilediği bulunmuş olmakla birlikte, modele başka bağımsız değişkenler eklenerek çalışan motivasyonunun açıklanma düzeyinin artırılabilmesi değerlendirilmektedir.

Öte yandan, bu çalışmada çalışanların hibrit çalışma şekillerindeki evden veya ofisten çalışma oranları ölçülmemiştir. Anketin gönderildiği firma çalışanları ile yapılan ön görüşmelerden, anketi yanıtlayanların büyük kısmının ofisten çalışma oranlarının daha yüksek olduğu tahmin edildiğinden, sözsüz yakınlık ve mekân algılarının, hibrit çalışma memnuniyeti etkisinin kontrol edildiği koşulda, motivasyonu anlamlı seviyede etkilediği düşünülmektedir. Bu çerçevede hibrit çalışma düzeylerinin motivasyona etkisinin de araştırılacağı farklı çalışmaların tasarlanabileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Bobkina, J., vd. (2023). Kinesic communication in traditional and digital contexts: An exploratory study of ESP undergraduate students. *System*, 115, 103034. <https://doi.org/10.1016/j.system.2023.103034>
- elhChafi, vd. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14, 294.
- Chu, C., & Chou, C. (2024). Hybrid work stressors and psychological withdrawal behavior: A moderated mediation model of emotional exhaustion and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 155.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., vd. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
- Deci, E. L., vd. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044943>

- Derakhshan vd., (2023). The effects of instructor clarity and non-verbal immediacy on Chinese and Iranian EFL students' affective learning: The mediating role of instructor understanding. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 13(1), 71–100. <https://doi.org/10.14746/ssllt.31733>
- Elhinawy vd., (2023). From public to private: The gendered impact of COVID-19 pandemic on work-life balance. *Community, Work & Family*, 28(2), 291–310. <https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2265044>
- Faul, F., vd. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149–1160.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (North American ed.). SAGE.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M., & Hewett, R. (2025). Assumptions about human motivation have consequences for practice. *Journal of Management Studies*, 62(5).
- Gagné, M. vd., (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (17.0 update, 10a ed.). Pearson.
- Hall, E., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Intercultural Press.
- Huijie, W., & Haidong, Y. (2025). Psychological need satisfaction and autonomous motivation as predictors of readers' continuous participation in reading promotion activities in university libraries. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 30(1), 58–77.
- Iogansen, vd. (2024). Change in work arrangement during the COVID-19 pandemic: A large shift to remote and hybrid work. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 25.
- İnak-Gönyeli, S. (2023). The Turkish adaptation of Nonverbal Immediacy Scale-Self Report. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry & Psychology*, 5(1), 34–43. <https://doi.org/10.35365/ctjpp.23.1.04>
- Kim, J., & De Gear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18–26.
- Knez vd., (2018). Wellbeing in urban greenery: The role of naturalness and place identity. *Frontiers in Psychology*, 9, 491. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00491>
- Küçük, M., & İspir, N. B. (2025). Sözsüz Yakınlık Ölçeğinin Türkçe versiyonu için geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 17(3), 274–283.
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35, 101044.
- Lenka, R. M. (2021). Unique hybrid work model: The future of remote work. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687–2697.
- Levine, T. R., vd. (2024). Nonverbal communication and sales performance: Do high- and low-performing sales students gesture in the same way? *Marketing Education Review*, 34(1), 31–43. <https://doi.org/10.1080/10528008.2023.2219667>
- Liu, W. (2021). Does teacher immediacy affect students? A systematic review of the association between teacher verbal and non-verbal immediacy and student motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 713978. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713978>
- Lu, A. H., & Guerrero, L. K. (2023). Effects of nonverbal immediacy and similarity on perceptions of likability and friendship potential: First impressions of U.S. and Middle Eastern students on Zoom. *Journal of Nonverbal Behavior*, 47(3), 321–344. <https://doi.org/10.1007/s10919-023-00427-8>
- Luangrath vd., (2017). Textual paralanguage and its implications for marketing communications. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.002>

- Mazzei, A., vd. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13, 987976.
- McCall, C., & Singer, T. (2015). Facing off with unfair others: Introducing proxemic imaging as an implicit measure of approach and avoidance during social interaction. *PLoS ONE*, 10(2), e0117532.
- Millán-Arias vd., (2023). Proxemic behavior in navigation tasks using reinforcement learning. *Neural Computing and Applications*, 35, 16723–16738. <https://doi.org/10.1007/s00521-022-07628-0>
- Rani, B. J., & Rakesh, H. M. (2025). A systematic literature review on impact of hybrid work model on productivity, collaboration and communication of women employees of IT sector in Karnataka. *International Journal of Innovative Research in Technology*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Salem, M. R. M. (2025). Designing future-ready workplaces: How Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs. *Future Business Journal*, 11, 211. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00643-2>
- Segerby, C. (2022). Exploring how a university mathematics teacher's digital relational competence can be manifested: A micro-analytical study. *Education Sciences*, 12(4), 257. <https://doi.org/10.3390/educsci12040257>
- Setiyana, D., vd. (2018). [Makale başlığı]. *A Journal of Culture, English Language Teaching & Literature*, 18(2), 193–205.
- Shaw, J. D. (2025). A cautionary tale: On the adoption of self-determination theory principles for practice. *Journal of Management Studies*, 62(5).
- Tao, Y., vd. (2024). Energy, climate, and environmental sustainability of trend toward occupational-dependent hybrid work: Overview, research challenges, and outlook. *Journal of Cleaner Production*, 442, 141083. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141083>
- Teng-Calleja, M., vd. (2024). Examining employee experiences of hybrid work: An ecological approach. *Personnel Review*, 53(6), 1408–1424. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0222>
- Terneus, S. K., & Malone, Y. (2004). Proxemics and kinesics of adolescents in dual-gender groups. **Guidance&Counselling,19*(3)*,118–123. <http://www.utpress.utoronto.ca/GCentre/07784guidco.html>
- Umetomo, T., & Inagaki, T. (2023). Relationship between motivation instability and type of motivation level in university learning based on self-determination theory: A cross-lagged panel model. *Psychological Reports*, 126(3), 1516–1530.
- Yosunkaya, M. (2023). Hybrid employees approaches toward hybrid working and work–life balance: A field study. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 85, 169–198. <https://doi.org/10.26650/jspc.2023.85.1271772>

Konya İmalat Sanayinde İhracatçı İşletmelere Yönelik Betimleyici Bir Analiz A Descriptive Analysis of Exporting Enterprises in the Manufacturing Industry in Konya

Gökçe Bahar GÜRBÜZER ^a Ateş BAYAZIT ^b

^a KTO Karatay Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Konya, Türkiye.
gokce.ulu@karatay.edu.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Ankara, Türkiye. atesbayazit@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Konya
İmalat Sanayi
İhracat
İhracat Performansı

Gönderilme Tarihi 9 Eylül 2025

Revizyon Tarihi 28 Kasım 2025

Kabul Tarihi 4 Aralık 2025

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Amaç – İhracat başarısı dış çevre unsurlarından kaynaklı tehdit ve fırsatlar kadar, işletmelerin mevcut kaynaklarından da etkilenmektedir. Bu sebeple çalışmada, Konya imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin ihracat pazarlarına ait çeşitli özelliklerinin yıllık ihracat satışlarına olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Yöntem – Bu çalışma; araştırma deseni bakımından nicel, araştırma yaklaşımı açısından temel araştırma, yöntem açısından ise genel tarama araştırması olarak tasarlanmıştır. Konya’da ihracat faaliyeti gerçekleştiren 369 işletmeden anket uygulamasıyla elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir.

Bulgular – İmalat sanayi yapısının, farklı sektörlerde yüksek bir ihracat sahip olduğunu göstermektedir. İşletmelerin çoğunluğunun mikro ve küçük ölçekli olup, orta düzeyde ihracata sahip ve ihracatlarının yurt içi satışlara kıyasla düşük paya sahip olduğu; ihracat yapılan ülke sayısının sınırlı olduğu ancak işletmelerin ihracat deneyimlerinden memnun olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin yıllık ihracat satışlarıyla ihracata ayrılan kaynak dağılımı ve ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısı ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu; ihracat pazarlarına kültürel yakınlık durumu, ihracat pazarlarının rekabet yapısı ve ihracat pazarlarındaki ikame ürünlerin varlığı ile yıllık ihracat satışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma – İhracat pazarlarındaki çeşitliliğin azlığı, belirli pazarlara bağımlılığın oluştuğunu gösterebilir. Bu riski önlemek için pazar araştırması programlarına ulaşımın artırılması faydalı olabilecektir. Ayrıca ihracat pazarlarındaki satışların artırabilmesi için kaynak dağılımı ve pazarlama altyapısı belirleyici iki faktör olarak tespit edilmiştir. Küreselleşmenin sonucu olarak tüketici davranışlarının benzeşmesi ihracat pazarlarına kültürel yakınlığın etkisini azaltmış olabilir. Rekabet yapısının yüksek olduğu belirtilmesine rağmen, rekabetin satışları etkilememesi önemli bir faktör olarak görülmektedir. İhracat pazarlarındaki ikame ürünlerin varlığının yüksek olmasına rağmen, bu durumun ihracat satışlarını etkilememesi işletmelerin sahip olduğu bazı avantajlarla açıklanabilir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Konya
Manufacturing Industry
Export
Export Performance

Received 9 September 2025

Revised 28 November 2025

Accepted 4 December 2025

Purpose – Export performance is influenced not only by external environmental factors that create threats and opportunities but also by the existing resources of firms. For this reason, the study aims to investigate the effect of various characteristics related to the export markets of firms operating in the manufacturing industry in Konya on their annual export sales.

Design/methodology/approach – This study adopts quantitative research design and follows a fundamental research approach within the scope of survey research. Data collection was conducted through a questionnaire with 369 enterprises engaged in export activities in Konya. The data obtained were analyzed using the SPSS statistical program.

Results – The structure of the manufacturing industry indicates that various sectors have a high level of export activity. It was found that most of the firms are micro and small sized, possess a moderate level of exports, and that exports constitute a relatively low share compared to domestic sales; the number of countries they export to is limited, yet firms are generally satisfied with their export experience. The analysis revealed a significant relationship between firms’ annual export sales and

*Bu çalışma, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret Anabilim Dalında yazılan “İmalat Sektöründeki İşletmelerin Pazarlama Yeteneklerinin İhracat Performansına Etkisi: Konya’da Bir Uygulama” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 12.07.2023 tarihli 07 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Gülbüzer, G.B., Bayazit, A. (2025). Konya İmalat Sanayinde İhracatçı İşletmelere Yönelik Betimleyici Bir Analiz, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3201-3220.

Article Classification:

Research Article

the allocation of resources dedicated to exports, as well as the marketing infrastructure in export markets. However, no significant relationship was found between annual export sales and cultural proximity to export markets, the competitive structure of export markets, or the presence of substitute products in those markets.

Discussion – The limited diversity of export markets may indicate a dependency on certain markets. To mitigate this risk, increasing access to market research programs could be beneficial. In addition, resource allocation and marketing infrastructure in export markets were identified as two decisive factors for increasing export sales. As a result of globalization, the convergence of consumer behaviors may have reduced the impact of cultural proximity to export markets. Although a high level of competition in export markets was reported, the fact that competition does not affect sales is considered significant. Despite the high presence of substitute products in export markets, the lack of impact on export sales may be explained by certain advantages possessed by the firms.

1. Giriş

Sanayi sektörünün, ekonomik büyüme ve gelişmenin önemli bir aracı olarak, ülkelerin refah ve kalkınmasının sağlanmasında büyük bir payı bulunmaktadır. Sanayi, temelde sinai faaliyetleri kapsayan ekonominin temel sektörlerinden birisidir. Sinai faaliyetler genel olarak hammaddelerin işlenerek taşınabilir ve kullanılabilir ürünlere dönüştürülmesini ifade etmektedir. Sanayi, kelime kökeni olarak Arapça diline dayanmakta olup hammaddeleri işleyerek, enerji kaynaklarını yaratmak için kullanılan yöntem ve araçların bütünü şeklinde açıklanmaktadır (Koç, vd. 2018:18). Sanayi hammadde ve ara malların mevcut emek, bilgi, beceri ve teknolojilerinden faydalanılarak üretim tesislerinde mallara dönüştürülmesi sürecidir. Geniş anlamada madencilik ve enerji üretimini de kapsarken dar anlamda mamul mal üretimini yani imalat sanayini ifade etmektedir (Yavaş, 2020:23).

Sanayileşme ise, yeni üretim tekniklerinin uygulanması, ürün kalitesinin yükseltilmesi, üretim maliyetlerinin azaltılması ile ülkenin ekonomik, sosyal ve toplumsal alanlarda yaşadığı değişiklikleri kapsamaktadır (Koç, vd., 2018:3). Sanayileşme kısaca imalat sanayinin katma değerinin ulusal gelir ve istihdam içerisindeki payının zamanla artması olarak da açıklanabilmektedir (Yavaş, 2020:24). İmalat sanayi sektörü, ülkelerin çoğunda hem üretim değeri hem de istihdam hacmi bakımından en büyük paya sahip sektör olarak görülmektedir. (Karluk, 2002). İmalat sanayi, sanayileşme olgusunun merkezinde bulunmaktadır. Bir ülkenin sanayileşmesi büyük oranda imalat sanayindeki gelişmişlik düzeyi ve yetkinliği doğru orantılıdır (Yavaş, 2020:1).

Sektör ülkelerin ihracat artışının sağlanması noktasında da ayrıca dikkat çekmektedir. Özellikle imalat sanayi sektörü bu alanda sağladığı katkılar nedeniyle kritik önemdedir. Çünkü imalat sanayi, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve bu teknolojilerin diğer sektörlerle yayılmasını sağlamaktadır. Yani bu alanda yaşanan teknolojik gelişmeler, tarım ve hizmet sektörü gibi diğer sektörlerin de gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örneğin, makinelerde yapılan bir iyileştirme ve modernizasyon, tarım sektörünü de olumlu etkilemektedir. Ayrıca imalat sanayi üretimi, tüketici gelirleri ve taleplerini dolaylı olarak artırmaktadır. Dahası imalat sanayi gelişmiş ülkeler ekonomik büyüme ve rekabetçi üstünlük elde etmektedir. Bu nedenle, imalat sanayi ekonomik büyümenin lokomotifi olarak da tanımlanmaktadır (Karafakioğlu, 2008:16-22).

İktisadi küreselleşmenin artması ihraç edilebilir nitelikteki sanayi malları üzerinden elde edilebilecek getiriyi artırmaktadır (Rodrik, 2007:7). Böylece iktisadi büyümeyi gerçekleştirebilmek üzere ülke ekonomileri ihracattan görece daha yüksek kazanç elde edebilmek amacıyla katma değeri yüksek sanayi ürünlerine yönelmektedir (Akbulut, 2019: 242).

Günümüzde imalat sanayi sektöründe küresel eğilime bakıldığında, genel olarak üretimin görece daha uygun koşullara sahip, teknoloji yoğunluğu daha düşük, emek-yoğun sanayi sektörlerine ve gelişmekte olan ülkelere doğru kaydığı görülmektedir. Ancak gelişmiş ülkelerde ise üretimde teknoloji yoğunluğu daha yüksek, AR-GE ve yeniliğe dayalı sektörlerle ağırlık verildiği görülmektedir (Bostan ve Karadağ, 2022:381).

2. Kavramsal Çerçeve**2.1. Türkiye’de İmalat Sanayi Sektörünün Yapısı**

Sanayileşme iktisadi büyümenin önemli belirleyicilerindendir. Bu sebeple sanayileşme Cumhuriyet’in kurulmasıyla birlikte Türkiye’de temel bir toplumsal ve ekonomik amaç haline gelmiştir. Sanayileşmenin gelişmesi ile işgücünün, üretkenliği düşük tarım sektöründen görece yüksek üretkenliğe sahip sanayi sektörüne kayması kaynak tahsisatında etkinlik açısından olumlu etkiler yaratacağı için ve ayrıca artan

getirilerin ortaya çıkabilmesi için geleneksel sektöre nazaran daha uygun bir ortam yaratması sebebiyle (Akbulut, 2019:242) cumhuriyetle birlikte adeta ulusal bağımsızlıkla eş tutulmuş ve bu amaca dönük yoğun bir çabaya girilmiştir. Bu süreçten günümüze değin sınai strateji ve politikalar, ilgili kurumsal süreçler, sınai yapı, iç ve dış siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde pek çok değişim ve dönüşüm gerçekleşmiştir (Yavaş, 2020:5).

Türkiye'nin imalat sanayi sektöründe tarihsel süreç içerisinde yaşanan gelişmeleri farklı dönemlere ayırmak mümkün olmaktadır. Yenal (2017: 50,80,95,109)'a göre Cumhuriyet dönemi iktisat tarihi incelendiğinde;

- 1923-1930 yılları arasında dönemin en önemli olayı İzmir İktisat Kongresi dayanağında halkçı ekonominin temelleri atılmıştır.
- 1930-1950'li yıllar arasındaki dönemde her iki dünya savaşının etkisiyle "Büyük Buhran"dan sonraki dönemde olduğu gibi dış ticarete korumacılık anlayışı hakim olmuş, "Türk Parasını Koruma Kanunu", "İhtikari Önleme Yasası" çıkarılmış ve 1931'de "İthalat Sınırlandırmalarına İlişkin Yasa" kabul edilmiştir. Sanayileşme sürecinde devletçilik ilkesi esas alınarak devlet eliyle sanayileşme girişimleri olmuş, aynı zamanda özel kesimin güçlendirilmesi için girişimlerde bulunulmuş iş birliği esasıyla hareket edilmiştir.
- 1950-1960'lı yıllar sanayileşmenin yanı sıra tarım devrimi, altyapı yatırımları ve açık finans sistemlerinin olduğu, devletçilik anlayışı esasında kamu işletmelerinin kurulduğu bir dönem olmuştur.
- 1960-1980 yılları arası karma ekonomik dönem olarak ifade edilmekte olup, bu dönemde kurulan Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde oluşturulan beş yıllık ekonomik kalkınma planları doğrultusunda stratejilerin belirlendiği görülmektedir.

1923-1950 yılları arası dönemde GSYİH'nın yaklaşık olarak %45'ini tarım sektörü, %15'ini imalat sanayi sektörünün oluşturduğu görülmektedir. 1930'ların başında gerçekleştirilen hızlı sanayileşme dönemi hariç 1950'lere kadar önemli bir yapısal dönüşüm gerçekleştirilememiştir. 1950'lerden sonra ekonomide gerçekleşen yapısal dönüşüme paralel olarak tarım sektörünün GSYİH içindeki payında sürekli bir düşüş meydana gelmiştir. Türkiye'deki imalat sanayinin yapısında devletçilik anlayışı esasında geçen 1923-1950 döneminde görülen önemli değişimlerin başında büyük işletmelerin çoğalması ve üretimin çeşitlenmesi gelmektedir. Bu dönemde imalat sanayideki toplam istihdam artışı %63'e karşılık gelmektedir (Tezel, 2020:337). 2000'li yıllara gelindiğinde, tarım sektörünün GSYİH içindeki payı yaklaşık %14 düzeyinde gerçekleşmiştir. Türk dış ticaret politikasında 1960-1980 yılları arasındaki dönem ithal ikameci kalkınma dönemi, 1980 sonrası dönemde ihracata dayalı büyüme dönemi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle 1980 sonrası dönemde imalat sanayi sektörü Türkiye'nin ihracatının artmasında önemli bir rol oynamıştır (Kepenek, 2017: 310). Türkiye'nin 1980'den sonraki yıllarda dışa açık ihracata dayalı büyüme stratejisi, 1990'lı yıllardan sonra artan küreselleşme eğilimi ve serbestleşen sermaye hareketlerinin de etkisiyle sanayileşme sürecinde önemli değişikliklerin olduğu bir dönem olarak görülmektedir. İmalat sanayi ürünlerinde 1980 yılında 2,2 milyar dolar (toplam ihracat 2,9 milyar dolar) olan ihracat değeri 10 yıl içinde beş kat artarak 1990'da 12,1 milyar dolara (toplam ihracat 13,3 milyar dolar) ulaşmıştır. 1990'lı yıllardan sonra Avrupa Birliği ile oluşturulan Gümrük Birliği anlaşması Türkiye'nin sanayileşme sürecini en çok etkileyen (Türkkan, 1998:115-117) dış ticaret politikasındaki en önemli gelişmelerden birisi olmuştur. Bu kapsamda Türkiye'nin rekabet ortamını oluşturmak, iç ve dış pazarlarda haksız rekabeti engellemek, AB ülkeleri ile arasında daha hızlı ve ayrıcalıklı bir ticari ilişki oluşturmak amacıyla sanayi ürünleri üzerindeki gümrük tarifeleri kaldırılmış ve üçüncü ülkelere karşı AB'nin ortak gümrük tarifesi uygulamaya koyulmuştur. 2000'li yıllardan sonra Türkiye uyguladığı politikalar çerçevesinde ihracatın büyümesi tarımdan imalat sanayiye doğru değişirken, imalat sanayi bünyesinde ise emek yoğun mallardan sermaye ve teknoloji yoğun mallara doğru bir geçiş yaşamıştır (Seyidoğlu, 2015:572). 2000'li yıllardan sonra Türkiye GSYİH içerisinde imalat sanayisinin %15-20 aralığında değişim gösteren önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019:13).

TÜİK dış ticaret verileri incelendiğinde 2021 yılı Ocak-Aralık dönemi Türkiye imalat sanayisinde ilgili dönemde gerçekleşen toplam ihracatın 225 milyar 291 milyon dolar değerinde olduğu, imalat sanayinin ise 212 milyar 880 milyon dolar değerindeki miktarıyla toplam ihracat içerisindeki payının %94,5 olduğu görülmektedir. Ocak-Aralık döneminde ISIC Rev.4'e göre imalat sanayi ürünlerin ihracatı içindeki yüksek teknoloji ürünlerinin payının %3,0, orta yüksek teknoloji ürünlerinin payının %33,4, orta düşük teknoloji ürünlerinin payının %31,1 ve düşük teknoloji ürünlerinin payının ise %32,5 olduğu görülmektedir (TÜİK,

2022). Bu oranların 2023 yılına kadar orta – yüksek teknoloji ürünleri grubunda %44,2 ve yüksek teknoloji ürünleri grubunda ise %5,8'e çıkarılmasıyla toplamda %50'ye ulaştırılması hedeflenmiştir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019:28). Ancak TÜİK 2023 Aralık verileri incelendiğinde bu oranın orta – yüksek teknoloji ürünleri grubunda %36,5 ve yüksek teknoloji ürünleri grubunda ise %3,8'e yükselerek toplamda %40,3 şeklinde gerçekleşerek hedeflere ulaşamadığı görülmektedir. Avcı vd. (2016) Türk imalat sanayinin teknolojik yapısını değerlendiren göstergelerde düşük ve orta-düşük yoğunluktaki sektörlerin ağırlıklı olduğunu belirterek yüksek teknolojiye geçiş konusunda dikkate değer herhangi bir gelişmenin söz konusu olmadığını ifade etmiştir (Avcı, vd., 2016). TÜİK 2023 yılı Aralık verileri doğrultusunda teknoloji gruplarına göre gerçekleştirilen ihracatın en çok %36,5 oranla orta – yüksek teknoloji ürün grubunda olması ve 2022-2023 yılları arasında yüksek teknoloji ürün grubunda ihracat artışının %23,1 olmak üzere en çok oranda gerçekleşmiş olması ile aynı dönemde düşük ve orta düşük teknoloji gruplarında yüzde değişimin negatif olması hedeflere ulaşılmasa da belirli bir aşamanın kaydedildiğini göstermektedir.

Günümüz sanayi yapısı incelendiğinde, Türkiye'de imalat sanayi sektörünün toplam ihracatın yaklaşık %95'ini karşıladığı görülmektedir. TÜİK'in 2023 Aralık ayı verilerine göre ihracat 2023 yılı Aralık ayında, bir önceki yılın aynı ayına göre %0,4 artarak 23 milyar dolar, ithalat %11,0 azalarak 29 milyar 39 milyon dolar olarak gerçekleşmiş olup, 2023 yılı Ocak-Aralık döneminde ise bir önceki yılın aynı dönemine göre %0,6 artarak 255 milyar 777 milyon dolar, ithalat %0,5 azalarak 361 milyar 774 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde ekonomik faaliyetlere göre ihracatta imalat sanayinin payının %94,2, tarım, ormancılık ve balıkçılık sektörünün payının %3,8, madencilik ve taş ocaklığı sektörünün payının %1,5 olduğu görülmektedir. Bu dönemde imalat sanayi ürünlerinin toplam ithalatındaki payı ise %80,7 şeklindedir. Dolayısıyla imalat sanayinin ülke ekonomisi içindeki öneminin zaman içerisinde artış eğiliminde olduğu görülmektedir. 2023 yılı Ocak-Aralık döneminde ISIC Rev.4'e göre yüksek teknoloji ürünlerinin imalat sanayi ürünleri ihracatı içindeki payı %4,6 iken, ithalatındaki payı %12,7 şeklindedir. Teknoloji gruplarına göre Türkiye'nin ihracatı incelendiğinde en çok orta düşük teknoloji, düşük teknoloji ve orta yüksek teknoloji ürün grubundan pay aldığı görülmektedir (TÜİK, 2024).

2.2. Konya'da İmalat Sanayi Sektörünün Yapısı

Türkiye'de en geniş yüzölçümüne sahip, 2021 yılı itibariyle nüfus bakımından altıncı sırada yer alan Konya bugün modern organize sanayi bölgelerine sahip önemli sanayi şehirlerinden birisidir.

Cumhuriyetten önce Konya ekonomisi büyük ölçüde tarıma dayalı, küçük ölçekli sinai üretim yapısına sahip kendine yeten bir ekonomik yapıya sahipti. Cumhuriyetle birlikte aktif nüfusun %25'i tarımda çalışmasına rağmen dönemin koşullarına göre Türkiye'nin önemli imalat merkezlerinden birisi konumundaydı. Konya'nın 1950'lerden itibaren tarım, hayvancılık ve sanayide yeni girişimlere başladığı görülmektedir. Konya'nın tarım ağırlıklı bir ekonomik yapıdan sıyrılması 1970'lerde başlamıştır. İlk yıllarda sermaye birikimi yetersizliği büyük özel ölçekli yatırımlara olanak tanımasa da özellikle küçük sermayedarlar ve yurt dışındaki işçilerin birikimleriyle ortaya çıkan çok ortaklı şirketleşmelerle bir dizi yatırımlar başlamıştır. 1980'lerden sonra Türkiye'nin dışa açık bir ekonomi modeli benimsemesi doğrultusunda, Konya'nın özellikle 1990'lardan sonra ekonomik yapısı yapısal bir dönüşüme uğramış, tarımla birlikte sanayi sektörünün gelişmesi ve dış ticaret yoluyla dünya pazarlarıyla bütünleşmesi gerçekleşmiştir (Buluş, 2014:123).

1970'li yıllardan itibaren hızla sanayileşen Konya sanayisi özellikle üretilen ürün çeşitliliği bakımından da önemli bir yere sahiptir (Ünal, 2011:44). Ürün çeşitliliği incelendiğinde özellikle gıda ürünleri imalatı, makine ve ekipman imalatı, motorlu kara taşıtları, deri ve ilgili ürünler, kauçuk ve plastik ürünler, ana metal sanayi, fabrikasyon metal ürünleri alanlarının imalat sanayide öne çıktığı görülmektedir. Bu yönüyle içinde bulunduğu KOP bölgesinin sanayi üretim merkezi konumundadır (KOP, 2021:82-106).

Konya; 8'i aktif 13 adet organize sanayi bölgesi, Bakanlık destekli 17 küçük sanayi sitesi, bağlı ilçelerde yer alan 15 küçük sanayi sitesi ve il merkezinde 62 küçük ve özel sanayi sitesi ile Türkiye ekonomisinde sanayi, üretim ve istihdam açısından önemli bir konumdadır. Sanayi siciline kayıtlı işletmelerin sayısı 2021 yılında 8.737 adettir. Bu işletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında ise ilk 10 sektörün %83,4 oran ile önde gelen ana sektörler olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla; Metal ürünleri imalatı (1796 işletme %20,56 pay), makine ve ekipmanlar (1405 işletme %16,08 pay), gıda ürünleri imalatı (931 işletme %10,66 pay), kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı (611 işletme %6,99 pay), otomotiv ve treyler (551 işletme %6,31 pay), mobilya imalatı (497 işletme %5,69 pay), ana metal sanayi (419 işletme 4,79 pay), elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemleri

(368 işletme %4,21), diğer metalik olmayan mineral ürünleri (357 işletme %4,09 pay), deri ile ilgili ürünlerin imalatı (351 işletme %4,02 pay) şeklindedir (Üstün, vd., 2022:63).

Konya'nın da içinde bulunduğu TR52 bölgesi imalat sanayinde kendi yerel dinamikleri ve KOBİ temelli esnek üretim yapısıyla küresel piyasalara entegre olmaya başlamıştır. Bölgeden yapılan ihracatın tamamına yakınının imalat sanayi kaynaklı olması dolayısıyla bölge bir endüstriyel büyüme odağı olmaya doğru ilerlemektedir (Akman vd. 2014:16).

Konya Ticaret Odası 2023 yılı verilerine göre il bazında ihracatçı olarak kayıtlı işletmelerin sayısının yıllar itibariyle artış gösterdiği görülmektedir. 2022 yılında 3413 işletme, 2021 yılında 2989 işletme, 2020 yılında 2668 işletme, 2019 yılında 2417 işletme, 2018 yılında ise 2019 işletme ihracatçı olarak KTO'ya kayıt yaptırmıştır.

Konya'nın dış ticarete 2021 yılında pandemi sürecine rağmen ihracatta kendi rekorunu egale etmeyi başardığı görülmektedir. 2021 yılında dış ticarete 1.83 milyar dolar fazla vermiştir. Son on üç yıldır dış ticaret dengesi fazla vererek Konya'nın üretimi tüketiminden daha yüksek bir şehir olma statüsü devam etmektedir. Türkiye'nin bir önceki yıla kıyasla %32,8 (225.29 milyar dolar) oranında arttırdığı ihracata, Konya ihracatının %39,1 (3.01 milyar dolar) oranında rekor seviye artışla destek verdiği görülmektedir. Konya'nın ihracat yaptığı ilk on ülke sırasıyla; ABD (%10,1), Irak (%8,1), Almanya (%7,2), Rusya (%4,0), Özbekistan (%3,1), İtalya (%3,1), Mısır (%2,8), Polonya (%2,8), İsrail (%2,6), İspanya (%2,3) şeklindedir (Üstün, vd, 2022:72,75).

2022 yılında ise son yıllarda yaşanan küresel ekonomik ve siyasi krizlere rağmen Türkiye'nin dış ticaret hacmi %24 (254.20 milyar dolar), Konya'nın dış ticaret hacmi ise %12 (3.30 milyar dolar) artmıştır. Bu dönemde Türkiye dış ticaret dengesi incelendiğinde 109.51 milyar dolar açık vererek ithalatın ihracattan çok daha fazla olduğu görülmektedir. Konya'da ise 2022 yılında 1.87 milyar dolar cari fazla verilmiştir. Bu anlamda ihracatın ithalatı karşılama oranına bakıldığında Konya'nın (%230,4), Türkiye ortalamasının (%69,9) üzerinde olduğu görülmektedir. 2022 yılında en fazla ihracat yapılan ülkeler sıralamasında önemli değişiklikler yaşanmış olup bunların sırasıyla şu şekilde gerçekleştiği görülmektedir: Irak (%8,8), Almanya (%7,3), Rusya (%6,9), ABD (%5,7), İtalya (%3,5), Polonya (%3,1), İsrail (%2,6), Romanya (2,6), Mısır (%2,6) ve Cezayir (2,5). Bu noktada bir önceki yıla göre gerçekleşen ABD pazarında yaşanan düşüşün yanı sıra Romanya ve Cezayir pazarının da ilk defa ilk ona girmesi dikkat çeken değişikliklerden olmuştur.

Konya Ticaret Odası 2023 yılı verilerine göre 2022 yıl sonu itibariyle Konya'nın ilk sırada yer alan ihracat ürünleri GTİP 84 numaralı fasıl altında yer alan "kazanlar, makineler, mekanik cihazlar ve aletler, nükleer reaktörler, bunların aksam ve parçaları" olmuştur. Bu ürün grubunda Türkiye'nin bu üründe toplam ihracatı yaklaşık 20 milyar dolar iken, Konya'da toplam ihracat yaklaşık 1 milyar dolar şeklinde gerçekleşmiştir. Bu ürün grubunu sırasıyla 87. Fasıl "motorlu kara taşıtları, traktörler, bisikletler, motosikletler" yaklaşık 610 milyon dolar 73. Fasıl "demir veya çelikten eşya" yaklaşık 203 milyon dolar grupları takip etmektedir (KTO, 2023:7-9).

2018 yılında Konya toplam Türkiye ihracatı (177,168,756,000 ABD\$) içerisinde %1'ini (1,782,997,000 ABD\$) gerçekleştirmişken, 2022 yılı sonunda Türkiye'nin toplam ihracatının (254,201,009,000 ABD\$), %1,3'lük kısmını (3,299,591,000 ABD\$) gerçekleştirmiştir. 2018-2022 yılları arasında oransal olarak Türkiye'nin ihracatı %43,4 artış gösterirken, Konya'nın ihracatı %85 artış göstermiştir. Bu dönemde %300'ün üzerinde oranla en çok artış gösteren sektörler sırasıyla, Deri, Gemi - Yat ve Hizmetleri ve Çelik sektörlerinde gerçekleşmiştir (KTO, 2023:44-45).

Konya Sanayi Odası'ndan elde edilen verilere göre Konya imalat sanayi içerisinde; otomotiv sektörü, makine ve ekipman sektörü, ana metal sanayi, tarım ve gıda sektörü, kauçuk ve plastik sektörü, ambalaj sektörü, mobilya sektörü, ağaç ürünleri sanayi, ayakkabı sektörleri başta olmak üzere bir çok alanda Türkiye'nin önde gelen üretim üstlerindendir. Başta savunma sanayi olmak üzere medikal, raylı sistemler, enerji, yazılım, sağlık, lojistik sektörlerinde etkili olma çabaları devam etmektedir (KSO, 2024).

2.3. Literatür Taraması

İhracat pazarlaması literatürü incelendiğinde işletmelerin ihracat başarısını etkileyen pek çok farklı kavrama ulaşılabilir. Porter (1979)'a göre işletmenin içinde bulunduğu endüstri yapısı; Barney (1991)'e göre işletmenin kaynak yapısı; Werther (1996)'e göre rekabet üstünlüğü; Doğan (2005) ile Albaum ve Duerr (2017)'e göre yöneticilerin özellikleri ve ihracat isteği, işletmelerin pazarlama avantajları; (Aydoğan ve Altuğ, 2006;

Karadağ, 2018)'a göre işletme büyüklükleri; Morina (2017)'ya göre ihracat pazarlarıyla benzer kültürler bunlardan bazılarıdır. Ayrıca (Hayton, vd., 2002; Bell vd., 2004)'e göre ihracat pazarlarının sayısı işletmelerin uluslararası pazar genişliği ve pazar çeşitlendirme stratejileri hakkında bilgi verebilir. Ayrıca ihracat pazarlamasındaki tüm zorluklara aksine iyi planlanmış bir ihracat pazarlama stratejisinin işletmelerin ihracat performansları üzerinde önemli bir pozitif etkisinin olduğu ampirik çalışmalarla ispatlanmıştır (Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Madsen, 1989; Çavuşgil ve Zou, 1994; Leonidou, vd., 2002; O'Cass ve Julian, 2003; Lages ve Lages, 2003; Abdul Adis, 2010; Moghaddam, vd., 2011; Sağlam ve Pırtını, 2019).

Yurt içinde ve yurt dışında imalat sanayi sektörü için yapılan araştırmalar incelendiğinde çeşitli ülke/şehir veya bölgelerde gerçekleştirilen çalışmaların işletmecilik veya pazarlama literatüründe yer alan farklı kavramlara odaklanarak yürütüldüğü görülmektedir.

İbin (2022) Adana imalat sanayi sektöründe faaliyet 326 KOBİ ile görüşme yaparak, KOBİ'lerin performansını etkileyen faktörleri araştırmıştır. Arsal (2022) ise Borsa İstanbul'a kota edilmiş İSO 500 birinci ve ikinci listesindeki işletmelerden 289 işletme ile örgüt performansını etkileyen faktörleri araştırmıştır. Küçükler ve Yıldırım (2022)'de Gaziantep ilinde halıcılık sektöründe ihracat yapan 113 işletme yöneticisi ile yüz yüze görüşülmüş ve işletme performansını etkileyen faktörleri analiz etmiştir. Bostan ve Karadağ (2022). Türk imalat sanayi sektöründe teknoloji yayılması, yenilik performansı ve sektörel teknoloji yoğunluğu arasındaki ilişkileri ileri ortogonal sapmalar yöntemine dayalı etkin araç tahmincisi olan Sistem Genelleştirilmiş Momentler Metodu ile araştırmıştır.

Akkaya vd. (2019) işletmelerin sahip oldukları dinamik yetenekleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve endüstriyel alanda üretim yapan işletme yöneticilerinden "Ana Metal Sanayi", "Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı" ve "Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı" alanında üretim yapan 38 işletmeden 388 yönetici ile anket uygulaması gerçekleştirmiştir.

Turgut (2019) KOBİ'lerin geliştirdikleri dinamik yetenekleri ve mikro temellerinin işletmelerin ihracat girişimlerinin büyümelerini açıklamak üzere Türkiye'den 204 KOBİ ve ABD'den 210 KOBİ ile yapmış olduğu çalışma sonuçları; Türkiye örneğinde dinamik yeteneklerin ihracat girişi büyümesinin üç yönünü, yani satışları, kârı ve pazar payını etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak ABD örneğinde bu etki, kâr büyümesi ve pazar payı büyüme performansı yönleri için önemlidir. Türkiye örneğinde çevre koşullarının rolü ile ilgili olarak, pazar dinamizmi, dinamik yeteneklerin satış büyümesi ve kâr büyümesi üzerindeki etkisini önemli ölçüde hafifletirken, dinamik yetenekler ile pazar payı büyümesi arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisinin önemsiz olduğu belirtilmiştir.

Çınar ve Koç (2017) Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde ihracat yapan 153 işletmeden anket yöntemi ile elde edilen veriler ile pazarlama yeteneklerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Buna göre müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın pazarlama karması yeteneği üzerinde pozitif etkili olduğu; müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın stratejik pazarlama yeteneği üzerinde etkili olmadığı; pazarlama karması yeteneğinin stratejik pazarlama yeteneği üzerinde pozitif etkili olduğu; ayrıca, stratejik pazarlama yeteneğinin ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Türü

Bu çalışma pozitivist paradigmaya dayalı araştırma deseni olarak nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır (Hammersley, 1994). Sosyal bilimler alanında araştırma yaklaşımlarına göre de temel araştırma niteliği göstermektedir. Temel araştırmalar genellikle çeşitli örgütsel ortamlarda ortaya çıkan problemlere dair bilgi üreten daha genel bir hedefe sahiptir. Temel araştırmanın sonucunda, araştırmacı belirli bir alandaki genel bilgi birikimine katkıda bulunmaktadır (Sekaran ve Bougie, 2016:6). Bu çalışma yöntem açısından ise nicel araştırma desenleri kapsamında tarama araştırmalarına uygun tasarlanmıştır. Sosyal bilimlerde en fazla kullanılan araştırma türü tarama araştırma desenleridir. Tarama araştırmalarında kullanılan başlıca veri toplama şekli anket tekniğidir. Genel tarama araştırmaları, evren hakkında genel bir kanıya varmak amacıyla araştırmaya dahil edilen örneklemin özellik ve tutumlarının tespit edildiği araştırmalardır. Bir değişkene ilişkin oran, yüzde, frekans ve ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. (Gürbüz ve Şahin,

2018:105-107). Bu çalışmada da Konya imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren ihracatçı işletmeleri ve işletmelerin ihracat pazarlarına ait özelliklere yönelik tanımlayıcı ve betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmelerin ihraç pazarlarındaki başarısı işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerinin iyi analiz edilmesi, işletme dış çevresinin fırsatlar, riskler ve rekabet açısından iyi değerlendirilmesi, işletmenin rekabetçi yanlarının belirlenerek bu doğrultuda ihracat pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine bağlıdır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik kalkınmanın sağlanması yolunda ihracata dayalı kalkınma stratejilerin ne kadar önemli ve etkili olduğu görülmektedir. Bu açıdan işletmelerin ihracat faaliyetlerinin hem mikro düzeyde işletmelere katkısı hem de makro düzeyde ülke refahına olan katkısı yadsınamaz. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde hayatta kalması ve büyümesinde ciddi bir rol oynayan ihracat faaliyetleri, işletmelerin performansını artıran ve aynı zamanda ek kaynakların üretilmesini sağlayan organizasyonel yeteneklerini artırmaktadır (Chen, Sousa ve Xinming, 2016:3). İhracat faaliyetlerinde başarılı olabilmek için işletmelerin uluslararası pazarlama stratejilerinin iyi planlanması büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple işletmelerin hem sahip oldukları içsel kaynakların iyi analiz edilmesi hem de pazarlama stratejilerine yön verecek olan dış çevrelerinin özellikle ihracat pazar yapılarının farklı açılardan değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada Konya imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren ihracatçı işletmeleri ve işletmelerin ihracat pazarlarına ait özelliklere yönelik tanımlayıcı ve betimleyici istatistiklere yer vermek suretiyle hem imalat sanayi sektörünün mevcut durumuna dair mikro analizlerin yapılması hem de pazar özelliklerinin yıllık ihracat satışlarına olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini / evrenini Konya ili imalat sanayi sektöründe ihracat faaliyeti gerçekleştiren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini temsil edecek örnekleme Konya ili imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren Konya Ticaret Odasına kayıtlı ihracat yapan işletmeler dahil edilmiştir. Bu kapsamda KTO tarafından 2022 yılı itibarıyla 3413 ihracatçı işletmenin kayıtlı sisteme olduğu bildirilmiştir (KTO, 2022:4).

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde örneklemin evreni temsil edecek büyüklükte olması hem araştırmacının zaman ve maliyet olanaklarına uygun olması hem de kullanacak istatistiki analizlerin yapılabilmesi açısından son derece önemlidir (Gürbüz ve Şahin, 2018:127).

Bartlett, Kotrlık ve Higgins (2001:46)'in nicel değişkenli araştırmalar için örneklem hesaplama formülü; $n = \frac{n_0}{1+n_0/N}$ $n_0 = \frac{t^2_{\alpha s^2}}{d^2}$ kullanılarak araştırma evrenini oluşturan 3413 işletme için %95 güven düzeyinde, 0,5 standart sapma ve 0,05 kabul edilebilir sapma tolerans değerinde hesaplama yapıldığında, bu araştırma için örneklem büyüklüğü 345 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada nicel veri toplama araçlarından birisi olan anket formu kullanılmıştır. Formun ilk bölümünde soruları cevaplayan katılımcıları tanıttıcı bilgileri içeren sorular (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yurt dışında eğitim alma durumu, işletmedeki görevi, işletmedeki hizmet süresi ve ihracat deneyimi) yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde ise ihracatçı işletmeye ait tanımlayıcı bilgileri elde etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Bunlar; işletmenin faaliyette bulunduğu sektör (açık uçlu soru şeklinde sorulmuş olup, elde edilen sonuçlar bulgular kısmında NACE Rev.2 kodlarına (KOSGEB, 2024) göre sınıflandırılarak verilmiştir), işletmedeki çalışan sayısı, yıllık ihracat satışları, toplam satışların içerisinde ihracatın oranı, işletmenin faaliyete başladığı yıl, işletmenin ihracata başladığı yıl, ihracat yapılan ülke sayısı ve düzenli olarak ihracat yaptığı pazar sayısıdır.

İkinci bölümde ayrıca Çavuşgil ve Zou (1994)'nın çalışmalarından alınan işletme karakteristiğini ölçmeye yönelik sorulara da yer verilmiştir. Bu kapsamda; işletmenin en başarılı olduğu düşünülen ihracat pazarları göz önüne alınarak işletmelere çeşitli önermeler doğrultusunda yönetilen sorulara en düşük "1", en yüksek "5" olmak üzere puanlandırma yapmaları istenmiştir. Puanlandırması istenen önermeler: İşletmenin ihracat deneyiminin değerlendirilmesi, işletmenin ihracat pazarların büyüme potansiyelinin değerlendirilmesi, ihracat artışı için işletmenin ayırmış olduğu kaynak dağılımının değerlendirilmesi, ihracat pazarlarındaki

pazarlama alt yapısının değerlendirilmesi, ihracat pazarlarının rekabet yapısının değerlendirilmesi, ihracat pazarındaki ikame ürünlerin varlığının değerlendirilmesi, ihracat pazarlarında yasal ve süreklilik arz eden engellerin düzeyinin değerlendirilmesi şeklindedir.

Araştırma etik kurul izni, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonunun 12.07.2023 tarih ve 07 sayılı toplantısında 2023/218 numarasıyla alınmıştır. Araştırma verilerinin toplanması ise etik kurul onayının ardından Temmuz 2023 – Ekim 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Verilerinin toplanması sürecinde ilk aşamada kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 78 işletmeye pilot uygulama kapsamında anket formları araştırmacı tarafından yüz yüze uygulanmıştır. İkinci aşamada araştırma evreni olarak tespit edilen 3413 adet işletmenin tamamına e-posta adresleri aracılığıyla online anket formu gönderilmiş ve kartopu örnekleme yöntemi ile işletmeler iletişim bilgileri doğrultusunda telefonla aranarak, kendilerinden (üst düzey yönetici, ihracat yöneticisi, pazarlama yöneticisi ve muhasebe – finans yöneticisi) anketleri doldurmaları talep edilmiştir.

Anket uygulaması sonucunda geribildirim yapan 369 işletmeden elde edilen veriler SPSS istatistik 25 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda hem işletme adına çalışmaya katılan işveren veya yöneticilerin demografik durumlarına ilişkin hem de işletme bilgilerine ilişkin frekans tabloları oluşturulmuştur. Ayrıca işletmelerin ihracat pazarlarına yönelik betimleyici ifadeler vermiş oldukları yanıtların yıllık ihracat satışlarına olan farklılaşma durumunu analiz etmek üzere ki kare analizi yapılarak çapraz tablolar oluşturulmuştur.

3.5. Araştırma Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma zaman ve maliyet kısıtlılıkları sebebiyle Konya ili ile sınırlandırılmıştır. Belirlenen örnekleme daha etkin bir şekilde ve daha kısa sürede ulaşabilmek amacıyla Konya Ticaret Odasına kayıtlı, mal ihracatı gerçekleştiren imalat sanayi sektörüne ait farklı alt sektörlerde faaliyet gösteren tüm işletmelere sektör kısıtlamasına gitmeksizin, bu işletmelerin yönetici, muhasebe-finance, pazarlama ve dış ticaret birim yetkililerine gönüllülük esasına dayalı olarak anket formu uygulanmıştır.

4. Bulgular

Bu bölümde, Konya ilinde 369 ihracatçı işletme yetkilisi ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçlarına ait bulgular yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle işletme adına çalışmaya katılan işveren veya yöneticilerin demografik durumlarına ilişkin frekans tabloları hem de işletme bilgilerine ilişkin frekans tabloları oluşturulmuştur. Ayrıca ihracat pazarlarını betimleyici ifadeler verilen cevaplara göre işletmelerin yıllık ihracat satış oranlarının farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla ki kare analizi yapılmış ve birbirleri arasındaki ilişkiye dair sonuçlar çapraz tablolar aracılığıyla verilmiştir.

4.1. Katılımcılara Ait Bilgiler

İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren 369 işletmeden elde edilen verilere göre, işletme adına araştırmaya katılan yetkililerin demografik özelliklerine ait frekans dağılımları Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların yaklaşık %80’inin erkek, %20’sinin kadınlardan oluştuğu; katılımcıların %35’nin 31-40 yaş aralığında, yaklaşık %27’sinin 41-50 yaş aralığında; %24’ünün ise 21-30 yaş aralığında, %12’sinin ise 51-60 yaş aralığında olduğu; katılımcıların eğitim seviyesinin %54,7’sinin lisans düzeyinde, %20,6’sinin yüksek lisans düzeyinde; %11,7’sinin ise lise ve altı düzeyde olduğu; yabancı dil becerisi ve ihracat açısından önemli bir bulgu olarak düşünülen yurt dışı tecrübesi kapsamında katılımcıların %22,8’inin hayatlarının bir bölümünde yurt dışında eğitim alırken, %77,2’sinin yurt dışı eğitim tecrübesinin olmadığı; katılımcıların %49,8’inin işverenlerden oluştuğu, %24,7’inin ihracat yöneticisi olduğu, %11,9’unun pazarlama yöneticisi ve %13,6’sının da muhasebe – finans yöneticisi konumunda çalıştığı; katılımcıların kurum içi hizmet süresi incelendiğinde, büyük çoğunluğunun (%36,4) 5 yıldan az süreyle bu işletmede çalıştığı, %17,1’inin ise 5-9 yıl aralığında, %17,3’ünün ise 10-14 yıl aralığında, %10,3’ünün ise 15-19 yıl aralığında, yaklaşık %9’unun ise 20-24 yıl aralığında ilgili işletmede çalıştığı, 25 yıl ve üzeri sürelerde aynı kurumda çalışan katılımcıların oranının ise %10,8 olduğu; katılımcıların %36,3 ihracat deneyiminin beş yıldan az olduğu; %26’sının 5-9 yıl aralığında, yaklaşık %14’ünün 10-14 yıl aralığında ve yaklaşık %12’serlik oranla ise 15-19 yıl ve 20 yıl üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgilerin Frekans Dağılımları

Demografik Özellikler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	75	20,3
	Erkek	294	79,7
Yaş	20 ve yaş altı	2	0,5
	21-30	89	24,1
	31-40	129	35,0
	41-50	98	26,6
	51-60	43	11,7
	61-70	6	1,6
	71-80	2	0,5
Eğitim	Lise ve altı	43	11,7
	Ön Lisans	35	9,5
	Lisans	202	54,7
	Yüksek Lisans	76	20,6
	Doktora	13	3,5
Yurt Dışında Eğitim Alma	Evet	84	22,8
	Hayır	285	77,2
Görev	İşveren	184	49,8
	İhracat Yöneticisi	91	24,7
	Pazarlama Yöneticisi	44	11,9
	Muhasebe-Finans Yöneticisi	50	13,6
Hizmet Süresi	5 yıldan az	132	35,8
	5-9 yıl	63	17,1
	10-14 yıl	64	17,3
	15-19 yıl	38	10,3
	20-24 yıl	32	8,7
	25-29 yıl	10	2,7
	30-34 yıl	19	5,1
	35-39 yıl	3	0,8
	40-44 yıl	4	1,1
	45-50 yıl	4	1,1
İhracat Deneyimi (Yıl)	5 yıldan az	134	36,4
	5-9 yıl	96	26,0
	10-14 yıl	51	13,8
	15-19 yıl	44	11,9
	20 yıl ve üzeri	44	11,9

4.2. İşletmelere Ait Genel Bilgiler

İmalat sanayi sektöründe faaliyet göstererek araştırmaya katılan 369 işletmenin, vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda üretimde bulundukları alt sektörler iki haneli NACE kodlarına göre gruplandırılarak sunulmuştur. Katılımcıların sektörel dağılımları Tablo 2’de verilmiştir. Tablo 2’ye göre araştırma kapsamında en çok veri toplanan sektörlerin sırasıyla başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı (%26,6), gıda ürünleri imalatı (%20,6), motorlu kara taşıtları, treyler ve yarı treyler imalatı (%17,3), fabrikasyon metal ürünleri imalatı (%8,7) ile kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı şeklinde olduğu, toplamda 16 farklı sektörden veri elde edildiği görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu (%64,5) oluşturan ilk üç sektör ise başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı, gıda ürünleri imalatı ve motorlu kara taşıtları, treyler ve yarı treyler imalatı şeklindedir.

Tablo 2. NACE Kodlarına Göre İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Sıra	NACE	İşletme Bilgileri	Frekans (f)	Yüzde (%)
1	08	Diğer madencilik ve taş ocaklığı imalatı	12	3,2
2	10	Gıda ürünleri imalatı	76	20,6

3	11	İçeceklerin imalatı	1	0,3
4	13	Tekstil ürünleri imalatı	12	3,2
5	15	Deri ile ilgili ürünlerin imalatı	12	3,2
6	20	Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı	15	4,1
7	21	Temel eczacılık ürünleri imalatı	4	1,1
8	22	Kauçuk ve plastik ürünlerinin imalatı	17	4,6
9	23	Diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatı	5	1,4
10	25	Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)	32	8,7
11	27	Elektrikli teçhizat imalatı	6	1,6
12	28	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı	98	26,6
13	29	Motorlu kara taşıtı, treyler ve yarı treyler imalatı	64	17,3
14	31	Mobilya imalatı	4	1,1
15	32	Diğer imalatlar	10	2,7
16	62	Bilgisayar programlama faaliyeti	1	0,3

İşletmelerin kuruluşlarından kaç yıl sonra ihracata başladıklarına ilişkin sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3'e göre işletmelerin %37,1'inin kuruluşundan 11 yıl ve üzerinde bir zaman diliminden sonra ihracata başladıkları, %29,6'sının 1-5 yıl arasındaki süreçte ihracata başladıkları, %20,3'ünün kuruldukları yıl ihracata başladıkları, %13'ünün ise 6 – 10 yıl arasındaki süreçte ihracata başladıkları görülmektedir. Ayrıca İşletmelerin ihracata başladıkları yıl ile kuruluş yılları arasındaki farka ilişkin sonuçlara göre işletmeler, kuruluş yıllarını takiben ortalama 9 yıl sonra ihracata başlamış oldukları hesaplanmıştır.

Tablo 3. İşletmelerin İhracata Başlama ve Kuruluş Yılı Farklarına İlişkin Bulgular

Yıl	Frekans (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	75	20,3
1 – 5 yıl	146	29,6
6 – 10 yıl	48	13,0
11 yıl ve üzeri	100	37,1
İhracat Başlangıç – Kuruluş Yılı	Ortalama Değer	8,89
	Minimum Değer	0,00
(N=369)	Maximum Değer	97,00

İşletmelerin kuruluş ve ihracat başlama yılları arasındaki farkların ortalaması dikkate alındığında sektörler göre uluslararasılaşma hızına yönelik bir fikir edinilebilir. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörler göre ihracata başlama ve kuruluş yılları arasındaki farkların ortalaması Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre sektörler açısından işletmelerin uluslararasılaşma hızının incelemesi yapıldığında kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatının (4,2 yıl) bu alanda en hızlı sektör olduğu bunu takiben diğer madencilik ve taş ocaklığı imalat sanayinin (4,25 yıl) ikinci, fabrikasyon metal ürünleri imalatının (4,8 yıl) da üçüncü sırayı aldığı görülmektedir. Uluslararasılaşma hızı açısından en yavaş sektörlerin de sırasıyla; temel eczacılık ürünleri imalat sanayi (25 yıl), elektrikli teçhizat imalat sanayi (13,7 yıl) ile kauçuk ve plastik ürünleri imalat sanayi (13,6 yıl) olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Sektörlere Göre İşletmelerin İhracata Başlama ve Kuruluş Yılı Farklarının Ortalaması

NACE	İşletme Bilgileri	Ortalama Yıl
08	Diğer madencilik ve taş ocaklığı imalatı	4,25 yıl
10	Gıda ürünleri imalatı	7,9 yıl
13	Tekstil ürünleri imalatı	4,6 yıl
15	Deri ile ilgili ürünlerin imalatı	14,3 yıl
20	Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı	4,2 yıl
21	Temel eczacılık ürünleri imalatı	25 yıl
22	Kauçuk ve plastik ürünlerinin imalatı	13,6 yıl
23	Diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatı	12,2 yıl

25	Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)	4,8 yıl
27	Elektrikli teçhizat imalatı	13,7 yıl
28	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı	8,84 yıl
29	Motorlu kara taşıtı, treyler ve yarı treyler imalatı	12,9 yıl
31	Mobilya imalatı	7,4 yıl
32	Diğer imalatlar	9,1 yıl

İşletmelere ait çalışan sayısı, yıllık ihracat satışları, ihracatın toplam satışlara oranı, ihracat yapılan ülke sayısı, düzenli şekilde ihracat yapılan ülke sayısı ve yöneticilerin işletmenin ihracat deneyimine yönelik değerlendirmelerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. İşletme Bilgilerine Ait Frekans Dağılımları (N=369)

İşletme Bilgileri		Frekans (f)	Yüzde (%)
Çalışan sayısı	1-9 Kişi	92	24,9
	10-49 Kişi	143	38,8
	50-249 Kişi	87	23,6
	250 Kişi ve üzeri	47	12,7
Yıllık İhracat Satış	500 Bin \$’ın altı	122	33,1
	500 Bin – 5 Milyon \$	164	44,4
	5 Milyon \$’ın üzeri	83	22,5
İhracatın Toplam Satışlara Oranı	%1-25	137	37,1
	%26-50	97	26,3
	%51-75	113	30,6
	%76-100	22	6,0
İhracat Yapılan Ülke Sayısı	5’ten az	107	29,0
	5-9 ülke	87	23,6
	10-14 ülke	60	16,3
	15-19 ülke	27	7,3
	20 ve üzeri ülke	88	23,8
Düzenli Şekilde İhracat Yapılan Ülke Sayısı	5’den az	174	47,2
	5-9 ülke	87	23,6
	10-14 ülke	56	15,1
	15-19 ülke	16	4,3
	20 ve üzeri ülke	36	9,8
İşletmenin İhracat Deneyimi (Puan)	1 (Çok düşük)	19	5,1
	2 (Düşük)	24	6,5
	3 (Orta)	90	24,4
	4 (Yüksek)	118	32,0
	5 (Çok yüksek)	118	32,0

4.3. İhracat Pazarlarına Yönelik Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan işletme yetkililerinin en başarılı olduklarını düşündükleri ihracat pazarlarını göz önüne alarak bu pazarların büyüme potansiyelleri, bu pazarlarda ihracat artışı için firmanın ayırdığı kaynak dağılımı, Türkiye ile ihracat pazarlarının kültürel yakınlığı, ihracat pazarının pazarlama alt yapısının durumu, ihracat pazarlarının rekabet yapısının durumu, ihracat pazarlarındaki ikame ürünlerin varlığı, ihracat pazarlarındaki yasal ve süreklilik arz eden engellerin düzeyine ilişkin ifadeler (“1-çok düşük”, “2-düşük”, “3-orta” “4-yüksek” ve “5-çok yüksek”) olmak üzere puanlandırmaları istenmiştir. Bulgular Tablo 6’da verilmiştir. Buna göre işletmelerin %41,2’sinde ihracat pazarlarının büyüme potansiyelinin “yüksek” olduğu, işletmelerin %33,1’inde ihracat artışı için işletmeye ayrılan kaynak dağılımının “yüksek” olduğu; işletmelerin %40,1’inde Türkiye ile ihracat pazarlarının kültürel yakınlığının “orta” düzeyde olduğu; işletmelerin % 36,3’ünde ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısının “orta” düzeyde olduğu; işletmelerin %38,5’inde ihracat pazarlarının rekabet yapısının “çok yüksek” olduğu; işletmelerin %31,4’ünde ihracat pazarlarındaki

ikame ürünlerin varlığının “yüksek” düzeyde olduğu; işletmelerin %31,7’inde ihracat pazarlarında yasal ve süreklilik arz eden engellerin “orta” düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Tablo 6. İşletmelerin İhracat Pazarlarının Karakteristik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Frekans Dağılımları

İfadeler / Katılım Düzeyi Frekans		1	2	3	4	5	Toplam
İhracat pazarlarının büyüme potansiyeli	Sayı	7	20	83	152	107	369
	Yüzde	%1,9	%5,4	%22,5	%41,2	%29	%100
İhracat artışı için firmaya ayırdığınız kaynak dağılımı	Sayı	20	35	116	122	76	369
	Yüzde	%5,4	%9,5	%31,4	%33,1	%20,6	%100
Türkiye ile ihracat pazarlarınızın kültürel yakınlığı	Sayı	15	51	148	94	61	369
	Yüzde	%4,1	%13,8	%40,1	%25,5	%16,5	%100
İhracat pazarınızdaki pazarlama altyapısı	Sayı	23	39	134	104	69	369
	Yüzde	%6,2	%10,6	%36,3	%28,2	%18,7	%100
İhracat pazarlarının rekabet yapısı	Sayı	8	27	80	112	142	369
	Yüzde	%2,2	%7,3	%21,6	%30,4	%38,5	%100
İhracat pazarlarındaki ikame ürünlerin varlığı	Sayı	9	30	103	116	111	369
	Yüzde	%2,4	%8,1	%27,9	%31,4	%30,1	%100
İhracat pazarlarındaki yasal ve süreklilik arz eden engellerin düzeyi	Sayı	24	59	117	91	78	369
	Yüzde	%6,5	%16,0	%31,7	%24,7	%21,2	%100

İşletmelerin ihracat pazarlarını betimleyici ifadelerle yönelik vermiş oldukları cevaplara göre işletmelerin yıllık ihracat satış oranlarının farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla ki-kare analizi yapılmış ve birbirleri arasındaki ilişkiye dair sonuçlar çapraz tablolar aracılığıyla verilmiştir. Sadece “Tablo 7 Pazarın Büyüme Potansiyeli ile Yıllık Satışlar Çapraz Tablosunda” hücrelerdeki frekans sayısının beşten küçük olması ve gözeneklerdeki beklenen değerin %20’nin üzerinde olması sebebiyle ki-kare analizi yapılmamıştır.

4.4. Pazarın Büyüme Potansiyeline Yönelik Çapraz Tablo

Katılımcıların tamamının pazarın büyüme potansiyeline yönelik vermiş oldukları cevapların yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyi Tablo 4.10’da verilmiştir. Pazarın büyüme potansiyelinin yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyi çapraz tablosunda hücrelerdeki frekans sayısının beşten küçük olması ve gözeneklerdeki beklenen değerin %20’nin üzerinde olması sebebi ile ki-kare analizi yapılmamıştır. Tablo 4.10’a göre yıllık ihracat satışları 500 bin doların altında olan işletmelerin %45,9’u ihracat pazarlarının büyüme potansiyelinin yüksek, %21,3’ü orta, %19,7’si çok yüksek düzeyde olduğunu; yıllık ihracat satışları 500 bin dolar ile 5 milyon dolar arasında olan işletmelerin %37,8’i ihracat pazarlarının büyüme potansiyelinin yüksek, %32,3’ü çok yüksek, %23,8’i ise orta düzeyde olduğunu; yıllık ihracat satışları 5 milyon doların üzerinde olan işletmelerin de %41’i ihracat pazarlarının büyüme potansiyelinin yüksek, %36,1’i çok yüksek, %21,7’si ise orta düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Tablo 7. Pazarın Büyüme Potansiyeli ile Yıllık Satışlar Çapraz Tablosu

			Pazarın Büyüme Potansiyeli					Toplam
			1	2	3	4	5	
Yıllık İhracat Satış	500 Bin \$'a kadar	Sayı	7	9	26	56	24	122
		Yüzde	%5,7	%7,4	%21,3	%45,9	%19,7	%100,0
	500 Bin – 5 Milyon \$	Sayı	-	10	39	62	53	164
		Yüzde	-	%6,1	%23,8	%37,8	%32,3	%100,0
	5 Milyon \$ üzeri	Sayı	-	1	18	34	30	83
		Yüzde	-	%1,2	%21,7	%41,0	%36,1	%100,0
Toplam		Sayı	7	20	83	152	107	369
		Yüzde	%1,9	%5,4	%22,5	%41,2	%29,0	%100,0

4.5. İhracat Artışı İçin İşletmeye Ayrılan Kaynak Dağılımına Yönelik Çapraz Tablo

İhracata ayrılan kaynak dağılımının yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyi Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre yıllık ihracat satışları 500 bin doların altında olan işletmelerin %29,5’i ihracata ayrılan kaynak

dağılımını orta düzey, %27'si ise yüksek, %15,6'sı da çok yüksek düzey olarak; yıllık ihracat satışları 500 bin dolar ile 5 milyon dolar arasında olan işletmelerin %36'sı ihracata ayrılan kaynak dağılımını orta düzey, %33'ü ise yüksek, %21,3'ü de çok yüksek düzey olarak; yıllık ihracat satışları 5 milyon doların üzerinde olan işletmelerin %42,2'si kaynak dağılımını yüksek düzey, %26,5'i çok yüksek, %25,3'ü de orta düzey olarak belirtmiştir. Katılımcıların kaynak dağılımına yönelik vermiş oldukları cevapların yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyine ilişkin yapılan ki kare testi $p=0,001$, $p<0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak ihracata ayrılan kaynak dağılımının artması ile yıllık ihracat satışları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre ihracata ayrılan kaynak dağılımı arttıkça yıllık ihracat satışlarının da arttığı sonucuna ulaşılabilir. Tablo 8'de de açıkça görüleceği üzere yıllık ihracat satışları arttıkça, ihracata ayrılan kaynak dağılımına daha yüksek oranlarda yüksek – çok yüksek cevaplarının verildiği görülmektedir.

Tablo 8. İhracat Artışı İçin İşletmeye Ayrılan Kaynak Dağılımı ve Yıllık Satış Çapraz Tablosu

		İhracata Ayrılan Kaynak Dağılımı					Toplam	Ki Kare	P	
		1	2	3	4	5				
Yıllık İhracat Satış	500 Bin \$'a kadar	Sayı	17	17	36	33	19	122	37,560	0,001
		Yüzde	%13,9	%13,9	%29,6	%27,0	%15,6	%100,0		
	500 Bin – 5 Milyon \$	Sayı	2	14	59	54	35	164		
		Yüzde	%1,2	%8,5	%36,0	%33,0	%21,3	%100,0		
	5 Milyon \$ üzeri	Sayı	1	4	21	35	22	83		
		Yüzde	%1,2	%4,8	%25,3	%42,2	%26,5	%100,0		
Toplam		Sayı	20	35	116	122	76	369		
		Yüzde	%5,4	%9,5	%31,4	%33,1	%20,6	%100,0		

4.6. İhracat Pazarlarındaki Pazarlama Altyapısına Yönelik Çapraz Tablo

Katılımcıların ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısına yönelik vermiş oldukları cevaplar ile yıllık ihracat satışlarına yönelik hazırlanan çapraz tablo sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Buna göre yıllık satışları 500 bin doların altında olan işletmelerin %35,2'si ihracat pazarındaki pazarlama altyapısını orta, %24,6'sı yüksek, %15,6'sı düşük düzey; yıllık ihracat satışları 500 bin dolar ile 5 milyon dolar arasında olan işletmelerin %40,9'u ihracat pazarlarındaki pazarlama alt yapısını orta, %26,8'i yüksek, %19,5'i çok yüksek düzey; yıllık ihracat satışları 5 milyon doların üzerinde olan işletmelerin %36,1'i ihracat pazarlarındaki pazarlama alt yapısını yüksek, %28,9'u orta, %27,7'si de çok yüksek düzey olarak belirtmiştir. Katılımcıların ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısına yönelik vermiş oldukları cevapların yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyine ilişkin yapılan ki kare testi $p=0,01$, $p<0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısının artması ile yıllık ihracat satışları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre olarak ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısının artmasıyla yıllık ihracat satışlarının da arttığı sonucuna ulaşılabilir. Tablo 9'da da görüleceği üzere yıllık ihracat satışları arttıkça, ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısına daha çok oranlarda yüksek – çok yüksek cevaplarının verildiği görülmektedir.

Tablo 9. İhracat Pazarlarındaki Pazarlama Altyapısı ile Yıllık Satışlar Çapraz Tablosu

		İhracat Pazarındaki Pazarlama Altyapısı						Toplam	Ki Kare	P
		1	2	3	4	5				
Yıllık İhracat Satış	500 Bin	Sayı	16	19	43	30	14	122	31,293	0,001
	\$'a kadar	Yüzde	%13,1	%15,6	%35,2	%24,6	%11,5	%100,0		
	500 Bin –	Sayı	5	16	67	44	32	164		
	5 Milyon	Yüzde	%3,0	%9,8	%40,9	%26,8	%19,5	%100,0		
	\$	Sayı	2	4	24	30	23	83		
	5 Milyon	Yüzde	%2,4	%4,8	%28,9	%36,1	%27,7	%100,0		
Toplam		Sayı	23	39	134	104	69	369		
		Yüzde	%6,2	%10,6	%36,3	%28,2	%18,7	%100,0		

4.7. Türkiye ile İhracat Pazarlarının Kültürel Yakınlığına Yönelik Çapraz Tablo

Katılımcıların Türkiye ile ihracat pazarlarının kültürel yakınlığına yönelik vermiş oldukları cevapların yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyine ilişkin yapılan ki kare testi ve çapraz tablosu Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'da görüldüğü üzere yıllık ihracat satışları 500 bin doların altında olan işletmelerin %39,3'ü Türkiye ile ihracat pazarlarının kültürel yakınlığını orta, %24,6'sı yüksek, %14,8'i de düşük düzey; yıllık ihracat satışları 500 bin dolar ile 5 milyon dolar arasında olan işletmelerin %40,9'u Türkiye ile ihracat pazarlarının kültürel yakınlığını orta, %26,2'si yüksek, %20,1'i de çok yüksek düzey; yıllık ihracat satışları 5 milyon doların üzerinde olan işletmelerin %39,8'i Türkiye ile ihracat pazarlarının kültürel yakınlığını orta, %25,3'ü yüksek, %15,7'si düşük düzey olarak belirtmiştir. Türkiye ile ihracat pazarlarının kültürel yakınlığının yıllık satışlara göre farklılaşma düzeyini ölçmek üzere yapılan ki kare analizi sonuçları $p=0,155$, $p>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Türkiye ile İhracat Pazarlarının Kültürel Yakınlığı ile Yıllık Satışlar Çapraz Tablosu

		Türkiye ile İhracat Pazarlarının Kültürel Yakınlığı					Toplam	Ki Kare	P	
			1	2	3	4				5
Yıllık İhracat Satış	500 Bin \$'a kadar	Sayı	9	18	48	30	17	122	1,920	0,155
		Yüzde	%7,4	%14,8	%39,3	%24,6	%13,9	%100,0		
	500 Bin – 5 Milyon \$	Sayı	1	20	67	43	33	164		
		Yüzde	%0,6	%12,2	%40,9	%26,2	%20,1	%100,0		
	5 Milyon \$ üzeri	Sayı	5	13	33	21	11	83		
		Yüzde	%6,0	%15,7	%39,8	%25,3	%13,3	%100,0		
Toplam		Sayı	15	51	148	94	61	369		
		Yüzde	%4,1	%13,8	%40,1	%25,5	%16,5	%100,0		

4.8. İhracat Pazarlarının Rekabet Yapısına Yönelik Çapraz Tablo

Katılımcıların ihracat pazarlarının rekabet yapısına yönelik vermiş oldukları cevapların yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyine ilişkin çapraz tablo ve ki kare analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Buna göre yıllık ihracat satışları 500 bin doların altında olan işletmelerin %37,7'si ihracat pazarlarının rekabet yapısını çok yüksek, %27,9'u yüksek, %20,5'i orta düzey; yıllık ihracat satışları 500 bin dolar ile 5 milyon dolar arasında olan işletmelerin %37,8'i ihracat pazarlarının rekabet yapısını çok yüksek, %30,5'i yüksek, %22,6'sı orta düzey; yıllık ihracat satışları 5 milyon doların üzerinde olan işletmelerin %41'i ihracat pazarlarının rekabet yapısını çok yüksek, %33,7'si yüksek, %21,7'si orta düzey olarak belirtmiştir. Ki kare testi sonucunda $p=0,860$, $p>0,05$ olduğundan ihracat pazarlarının rekabet yapısı ile yıllık ihracat satışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işletmelerin ihracat pazarlarındaki rekabet yapısının yıllık ihracat satışlarını etkilemediği görülmektedir. Yıllık ihracat satışlarına göre her üç grupta da işletmelerin çoğunlukla ihracat pazarlarındaki rekabet yapısının yüksek olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 11. İhracat Pazarlarının Rekabet Yapısı ile Yıllık Satışlar Çapraz Tablosu

		İhracat Pazarlarının Rekabet Yapısı						Toplam	Ki Kare	p
		1	2	3	4	5				
Yıllık İhracat Satış	500 Bin \$'a kadar	Sayı	5	12	25	34	46	122	7,877	0,446
		Yüzde	%4,1	%9,8	%20,5	%27,9	%37,7	%100,0		
	500 Bin – 5 Milyon \$	Sayı	2	13	37	50	62	164		
		Yüzde	%1,2	%7,9	%22,6	%30,5	%37,8	%100,0		
	5 Milyon \$ üzeri	Sayı	1	2	18	28	34	83		
		Yüzde	%1,2	%2,4	%21,7	%33,7	%41,0	%100,0		
Toplam		Sayı	8	27	80	112	142	369		
		Yüzde	%2,2	%7,3	%21,7	%30,4	%38,4	%100,0		

4.9. İhracat Pazarlarındaki İkame Ürünlerin Varlığına Yönelik Çapraz Tablo

Katılımcıların ihracat pazarlarındaki ikame ürünlerinin varlığı ile yıllık ihracat satışları çapraz tablo ve ki kare analizi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir. Buna göre yıllık satışları 500 bin doların altında olan işletmelerin %32,8'inde ihracat pazarlarında ikame ürünlerin varlığı çok yüksek, %27'sinde yüksek, %26,2'sinde orta

düzey; 500 bin dolar ile 5 milyon dolar arasında olan işletmelerin %31,1’inde ihracat pazarlarında ikame ürünlerin varlığı yüksek, %30,5’inde çok yüksek, %28,7’sinde orta düzey; 5 milyon doların üzerinde satış hacmi olan işletmelerin %38,6’sında ihracat pazarlarında ikame ürünlerin varlığı yüksek, %28,9’unda orta, %25,3’ünde çok yüksek düzey olarak belirtilmiştir. Katılımcıların ihracat pazarlarındaki ikame ürünlerinin varlığına yönelik vermiş oldukları cevapların yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyine ilişkin yapılan ki kare testi $p=0,423$, $p>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12. İhracat Pazarlarında İkame Ürünlerin Varlığı ile Yıllık Satışlar Çapraz Tablosu

			İhracat Pazarlarındaki İkame Ürünler					Toplam	Ki Kare	P
			1	2	3	4	5			
Yıllık İhracat Satış	500 Bin \$’a kadar	Sayı	4	13	32	33	40	122	8,108	0,423
		Yüzde	%3,3	%10,7	%26,2	%27,0	%32,8	%100,0		
	500 Bin – 5 Milyon \$	Sayı	2	14	47	51	50	164		
		Yüzde	%1,2	%8,5	%28,7	%31,1	%30,5	%100,0		
	5 Milyon \$ üzeri	Sayı	3	3	24	32	21	83		
		Yüzde	%3,6	%3,6	%28,9	%38,6	%25,3	%100,0		
Toplam		Sayı	9	30	103	116	111	369		
		Yüzde	%2,4	%8,1	%27,9	%31,5	%30,1	%100,0		

4.10. İhracat Pazarlarındaki Yasal ve Süreklilik Arz Eden Engellerin Düzeyine Yönelik Çapraz Tablo

Katılımcıların ihracat pazarlarında yasal ve süreklilik arz eden engeller düzeyi için vermiş oldukları cevapların yıllık ihracat satışlarına göre farklılaşma düzeyine ilişkin hazırlanan çapraz tablo ve ki kare analizi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir. Buna göre yıllık ihracat satışları 500 bin doların altında olan işletmelerin %26,2’sinde ihracat pazarlarında yasal ve süreklilik arz eden engeller düzeyi orta, %24,6’sında düşük, %24,6’sında yüksek düzey; 500 bin dolar ile 5 milyon dolar arasında satış hacmi olan işletmelerin %32,3’ünde orta, %25,6’sında yüksek, %23,8’inde çok yüksek düzey; 5 milyon doların üzerinde satış hacmi olan işletmelerin %38,6’sında ihracat pazarlarında yasal ve süreklilik arz eden engeller düzeyi orta, %22,9’unda yüksek – çok yüksek (%22,9) düzey şeklinde belirtilmiştir. İhracat pazarlarındaki yasal ve süreklilik arz eden engellerin işletmelerin yıllık ihracat satışlarına yönelik yapılan ki kare testi sonuçları $p=0,083$, $p>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla ihracat pazarlarındaki yasal ve süreklilik arz eden engeller düzeyinin işletmelerin yıllık ihracat satışlarını etkilemediği görülmektedir.

Tablo 13. İhracat Pazarlarında İkame Ürünlerin Varlığı ile Yıllık Satışlar Çapraz Tablosu

		Yasal ve Süreklilik Arz Eden Engeller Düzeyi					Toplam	Ki Kare	P	
		1	2	3	4	5				
Yıllık İhracat Satış	500 Bin \$’a kadar	Sayı	10	30	32	30	20	122	13,965	0,083
		Yüzde	%8,2	%24,6	%26,2	%24,6	%16,4	%100,0		
	500 Bin – 5 Milyon \$	Sayı	10	20	53	42	39	164		
		Yüzde	%6,1	%12,2	%32,3	%25,6	%23,8	%100,0		
	5 Milyon \$ üzeri	Sayı	4	9	32	19	19	83		
		Yüzde	%4,8	%10,8	%38,6	%22,9	%22,9	%100,0		
Toplam	Sayı	24	59	117	91	78	369			
	Yüzde	%6,5	%16,0	%31,7	%24,7	%21,1	%100,0			

5. Sonuç ve Tartışma

Yoğun rekabet ortamında ve belirsiz piyasa koşulları altında imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir anlamda küresel başarıyı elde etmeleri, işletmelerin sahip oldukları yeteneklerle mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda işletmelerin içsel kaynakları ile faaliyette bulundukları ihracat pazarlarının özellikleri oldukça önemli bir konuma gelmektedir. Çünkü imalat sanayi; ekonomik büyümeye, istihdama, teknoloji transferine ve genel olarak bir ülkenin endüstriyel altyapısının güçlenmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Özellikle imalat sanayinin ülkedeki toplam ihracatın yaklaşık %95’ini karşılaması sebebiyle önemi oldukça büyüktür. Dolayısıyla imalat sanayi sektöründe ihracat, ticaret dengesini düzelter, ulusal ekonomiyi canlandıran ve döviz rezervlerini artıran bir etki yaratmaktadır. Ayrıca uluslararası

pazarlarda rekabet edebilir bir üretim sektörüne sahip olmak, bir ülkenin küresel ekonomideki konumunu güçlendirmektedir. Bu sebeple yapılan çalışmada, Konya imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren ihracatçı işletmeleri ve işletmelerin ihracat pazarlarına ait özelliklerine yönelik tanımlayıcı ve betimleyici istatistiklere yer vermek suretiyle hem imalat sanayi sektörünün mevcut durumuna dair mikro analizlerin yapılması hem de pazar özelliklerinin yıllık ihracat satışlarına olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışma sonuçları katılımcılardan elde edilen bulgular doğrultusunda yorumlandığında; Konya ili imalat sanayi sektöründe erkeklerin kadınlardan sayıca daha baskın olduğu görülmektedir. Katılımcıların genellikle orta yaş grubunda olması, ihracat stratejilerine daha deneyimli bir perspektifle yaklaşıldığını göstermektedir. Genç çalışanlar işletmeye inovatif ve dinamik yaklaşımlar getirebilirken, daha yaşlı çalışanlar ise işletmeye deneyim ve uzun vadeli vizyon sağlayabilir. Katılımcıların çoğunluğunun lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olması işletmeler açısından olumlu bir durum olarak görülmektedir. Çünkü eğitim seviyesi, özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinde kritik bir rol oynar. Araştırmada katılımcıların yurt dışı eğitim tecrübesinin büyük oranda eksik olduğu önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Oysaki yurt dışı eğitim tecrübesinin, katılımcıların uluslararası iş yapma yetkinliklerini artırdığı ve farklı kültürel yaklaşımları anlamalarına katkı sağladığı düşünüldüğünde, bu alanda görev alan yetkililerin yurtdışında eğitim alma olanaklarının artırılmasında yarar görülmektedir. Doğan (2005) ile Albaüm ve Duerr (2017)'nin de belirttiği gibi ihracat pazarlama stratejilerinde yöneticilerin bilgi, tecrübe ve yaşam tarzları da yön verebilmektedir. Yurt dışında doğup büyüyen, sık sık yurt dışı seyahatlerine çıkan veya bir yabancı dili çok iyi konuşabilme gibi yetenekler de etkili olabilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun işveren ve yöneticilerden oluşması, araştırmanın sonuçlarının karar verici pozisyonundaki kişilerin bakış açısını yansıttığını göstermektedir. Kurum içi hizmet süresinin çoğunlukla beş yıldan az olması, iş gücü sirkülasyonunun yüksek olduğunu veya iş gücünün nispeten yeni olduğunu gösterebilir. Katılımcıların ihracat deneyiminin genellikle beş yıldan az olması hem işletmelerin uluslararası pazarlarda nispeten yeni olduğunu hem de katılımcıların ihracat görevlerinde fazla bir tecrübeye sahip olmadığını düşündürülebilir. Bu doğrultuda işletmelerin kadın çalışanların istihdamı konusunda gelişmeye ihtiyaç duyduğu görülmekte olup, sanayide kadın istihdamını teşvik edici politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca işletmelerin çalışanların lisansüstü eğitimlerinin teşvik edilmesinin faydalı olacağı, yurt dışı deneyimi noktasında fırsatlar yaratılması, ihracat alanında çalışanların tecrübe kazanmalarının desteklenmesi ve iş gücü sirkülasyonunu azaltmak amacıyla çalışan bağlılığını artırıcı uygulamaların geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

İşletme özellikleri bakımından incelendiğinde; mikro ve küçük işletmelerin yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin dinamik yapıları, esnek iş süreçleri ve hızlı karar alma mekanizmaları, uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamalarına olanak tanır (Zerenler, 2006). Ancak, bu işletmelerin genellikle sınırlı kaynaklara ve finansal kısıtlamalara sahip olmaları sebebiyle, sürdürülebilir büyüme ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için etkili stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Koçyiğit, 2018). Orta ve büyük ölçekli işletmeler ise genellikle daha geniş kaynaklara ve deneyimlere sahiptir. Bu da onların ihracat performansında ve uluslararası pazarlarda sürdürülebilir büyüme sağlamada avantajlı olduğunu gösterir (Aydoğan ve Altuğ, 2006; Karadağ, 2018). İşletmelerin çoğunluğunun ihracat satışlarının 500 bin dolar ile 5 milyon dolar aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum işletmelerin ağırlıklı olarak orta düzeyde ihracat hacmine sahip olduğunu ve işletmelerin büyüme aşamasında olduklarını düşündürülebilir. 500 bin doların altında ihracat yapan işletmeler, ihracat faaliyetlerine yeni başlamış veya nispeten daha küçük pazarlara odaklanmış olabilir. 5 milyon doların üzerinde ihracat yapan işletmeler ise uluslararası pazarlarda daha deneyimli, güçlü bağlantılara sahip ve/veya geniş ürün portföyüne sahip olabilir. İhracatın toplam satışlara oranı, işletmenin uluslararası pazarlara ne kadar bağımlı olduğunu göstermektedir. Toplam satışlarının dörtte üçü düzeyinde ihracat yapan işletmeler uluslararası pazarlara daha bağımlıdır ve bu nedenle küresel ekonomik koşullardaki değişikliklere karşı daha savunmasız olabilirler. Toplam satışlarının dörtte biri düzeyinde ihracat yapan işletmeler ise, yerel pazarda güçlü bir varlığa sahip olabilir. İhracat yapılan ülke sayısı, işletmelerin uluslararası pazar genişliği ve pazar çeşitlendirme stratejileri hakkında bilgi verebilir (Hayton, vd., 2002; Bell vd., 2004). Buna göre az sayıda ülkeye ihracat yapan işletmeler, genellikle belirli pazarlara odaklanarak daha derin bir ilişki kurmaya çalışabilirler. 20'den fazla ülkeye ihracat yapan işletmeler ise, pazar çeşitlendirmesi yaparak risklerini dağıtmış ve çeşitli pazarlardan gelen fırsatlardan faydalanmış olabilirler. İşletmelerin neredeyse yarısında düzenli şekilde ihracat yaptıkları ülke sayısının 5'ten az olması, ihracat faaliyetlerinin belirli ülkelere odaklandığını ve bu pazarlarda derinlemesine bir yer edinmeye

çalıştıklarını gösterebilir. Ancak bu durum aynı zamanda bu pazarlara olan bağımlılığında bir göstergesidir. Katılımcıların ihracat deneyimlerinin büyük ölçüde "iyi" ve "çok iyi" olarak değerlendirilmesi, işletmelerin ihracat süreçlerinde genel olarak memnun ve başarılı olduklarını düşündüklerini göstermektedir.

Konya imalat sanayi yapısının, farklı sektörlerde yüksek bir ihracat potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Özellikle imalat sanayinin makine, gıda ve motorlu kara taşıtları gruplarına ait sektörlerinde oldukça önemli bir paya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Kuruluş ve ihracata başlama yılları arasındaki farklar dikkate alındığında işletmelerin ortalama 9 yıllık bir zaman diliminden sonra ihracata başlayabildiği görülmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma hızının incelenmesi yapıldığında kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatının (4,2 yıl) bu alanda en hızlı sektör olduğu, en yavaş sektörün ise temel eczacılık ürünleri imalat sanayi (25 yıl) olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmelerin özelliklerine göre incelendiğinde; büyük çoğunluğu mikro ve küçük ölçekli olduğu, çoğunluğunun orta düzeyde bir ihracata sahip olduğu ve ihracatın yurt içi satışlara kıyasla daha düşük bir pay sahibi olduğu; ihracat yapılan ülke sayısının sınırlı olduğunu ancak işletmelerin ihracat deneyimlerinden memnun olduğu görülmüştür. Dolayısıyla ihracatta belirli pazarlara bağımlılığın oluştuğu düşünülebilir bu riski önlemek ve pazar çeşitlendirmesini sağlamak ve işletmelerin ihracat hacimlerinin artırılabilmesi için pazar araştırması programlarına ulaşmalarının ve devlet desteklerinden yararlanma imkanlarının/farkındalıklarının artırılması faydalı olabilecektir. Bu konuda hem yerel ticari yöneticilerin hem de üniversitelerin işletmeler ile iş birliği içinde olması gerekmektedir. İhracat pazarlarında artış ve çeşitlendirmenin sağlanması için eğitim, danışmanlık ve ticaret heyeti uygulamalarına benzer şekilde network geliştirme fırsatları sunulmalıdır.

İşletmelerin ihracat pazarlarına yönelik bir değerlendirme yapıldığında; yaklaşık %42'sinin ihracat pazarlarında yüksek büyüme potansiyeline sahip olduğu, %33'ünün ihracat artışı için yüksek seviyede kaynak ayırdığı, %40'ının ihracat pazarlarının Türkiye ile yakın kültürel yakınlıklarının orta seviyede olduğu, %36'sının ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısının orta seviyede olduğu, %38,5'inde ihracat pazarlarında rekabetin çok yüksek olduğu, %31,4'ü ihracat pazarlarında ikame ürünlerin yüksek seviyede olduğu, %31,7'si yasal ve süreklilik arz eden engellerin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte; ihracata ayrılan kaynak dağılımı ile yıllık ihracat satışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ihracat pazarlarındaki pazarlama altyapısı ile yıllık ihracat satışları arasında anlamlı ilişki olduğu, işletmelerin ihracat pazarlarına kültürel yakınlık durumunun yıllık ihracat satışlarını etkilemediği, ihracat pazarlarının rekabet yapısı ile yıllık ihracat satışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, işletmelerin ihracat pazarlarındaki ikame ürünlerin varlığı ile yıllık ihracat satışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak dünyada kültürler farklı bile olsa sosyal medya gibi bazı kanalların etkisiyle de tüketici istek, ihtiyaç ve davranışlarının benzeşmesinin bu noktada etkisi olduğu düşünülebilir. Araştırmanın bu bulgusu Türkiye ile ihracat pazarlarına kültürel yakınlığının etkisi konusunda Morina (2017)'nin bulguları ile ayrılmaktadır. Ayrıca işletmelerin ihracat pazarlarındaki ikame ürünlerin varlığını genel olarak yüksek düzeyde ifade etmesine rağmen bu durumun yıllık ihracat satışlarını etkilememesi işletmelerin sahip olduğu bazı avantajlarla (ürün farklılaşması, müşteri sadakati, pazarın yapısı veya ticari anlaşmalar, güçlü dağıtım kanalları, fiyat stratejisi vb.) ilgili olduğu düşünülebilir.

Bu doğrultuda işletmelerin ihracat satışlarında daha etkili olabilmeleri adına bazı düzenlemelerin yapılması faydalı olabilecektir: İhracat pazarlarının büyüme potansiyeli yüksek olan sektörlerde daha fazla yatırım ve destek programları oluşturulmalıdır. İhracata ayrılan kaynak dağılımını etkili ve verimli kullanabilmeleri için finansal ve ticari eğitimler verilmelidir. İhracat pazarlarındaki pazarlama altyapısı göz önüne alındığında aslında işletmelerin çoğunluğunun mikro ve küçük ölçekli işletme niteliğinde olduğu düşünüldüğünde dijital dönüşümlerinin henüz sağlanamadığı varsayıldığından bu avantajlardan yararlanamadıkları düşünülebilir pazarlama altyapısını güçlendirmek için dijital pazarlama kanalları ve e-ticaret konularına daha fazla yatırım yapmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Albaum, G., & Duerr, E. (2011). *International Marketing and Export Management Seventh Edition*. England, Pearson Education Limited.
- Akbulut, H. (2019). Türkiye’de imalat sanayi sektörünün ekonomik etkileri: Girdi-çıkı modeli analizi. *Sosyoekonomi* 27(42), 241-253.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.
- Akman, A., Köksoy, N., Karagüney, F., Aras, İ., Ahlatçı, H., & Yiğitbaşı, M. (2014). Karaman - Konya Bölge Planı 2014-2023, Konya, T.C. Mevlana Kalkınma Ajansı.
- Arsal, A. H. (2022). Dinamik Yeteneklerin, Yüksek Performanslı İş Sistemleri Üzerinden Örgütsel Performansa Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, M., Uysal, S., & Taşçı, R. (2016). Türk imalat sanayinin teknolojik yapısı üzerine bir değerlendirme. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(36), 49-66.
- Aydoğan, E., & Altuğ, M. (2006). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin KOBİ rekabet gücünün artırılmasında ileri yönetim teknolojilerinin rolü, makine imalat sektörüne yönelik bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 87-110.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of ‘knowledge-intensive’ and ‘traditional’ manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23-56.
- Bostan, F., & Karadağ, M. (2022). Uluslararası teknoloji yayılmasının yenilik performansı üzerine etkisinde sektörel teknoloji yoğunluğunun belirleyici rolü: Türk imalat sanayi üzerine ampirik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 379-399.
- Buluş, A. (2014). *Konya Sanayi Tarihi*, Konya, Konya Sanayi Odası.
- Chen, J., Sousa, C., & Xinming, H. (2016). The determinants of export performance: A review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, J. E. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, Spring, 37-55.
- Çavuşgil, S.T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy - performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 1-21.
- Çınar, B., & Koç, F. (2017). Pazarlama yeteneklerinin ihracat performansı üzerindeki etkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 115-143.
- Doğan, H. (2005). *İhracat Pazarlaması ve İşlemleri*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz 5.Baskı*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Hammersley, M. (1994). Introducing ethnography. D. Graddol, J. Maybin v& B. Stierer (Ed.). *Researching language and literacy in social context*, Brigend, Multilingual Matters, 1-17.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- İbin, A. (2022). KOBİ’lerde Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönelimlerin Performans Üzerine Etkileri: İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Karadağ, H. (2018). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde uluslararasılaşma: Küresel doğan işletmelerin süreç, strateji ve örgütsel yetkinlikleri üzerine bir değerlendirme. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(2), 142-157.
- Karafakioğlu, M. (2008). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Karluk, S.R. (2002). *Türkiye Ekonomisi, Tarihsel Gelişim, Yapısal ve Sosyal Değişim*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kepenek, Y. (2017). *Türkiye Ekonomisi 30. Basım*. İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Koçyiğit, Y. (2018). Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde bir uygulama. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koç, E., Şenel, M., & Kaya, K. (2018). Dünyada ve Türkiye'de sanayileşme. *Makine ve Mühendis*, 59(690), 1-26.
- KOP (2021). Konya Ovası Projesi (KOP) Bölge Kalkınma Programı 2021-2023 Eylem Planı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Konya Ovası Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı.
- KOSGEB (2024). NACE Rev. 2. Ekonomik Faaliyet Sınıflandırması, <https://en.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/DesteklenenSektorler.pdf>, Erişim Tarihi: 11.05.2024.
- KSO (2024). Konya Sanayi Görünümü, İhracatçı Firmalar. Konya Sanayi Odası: <https://www.kso.org.tr/tr-TR/Dynamic/Page/konya-sanayi-gorunumu>
- KTO (2022). Konya Ekonomik Raporu-2022. Konya Ticaret Odası. <https://www.kto.org.tr/haberler/konya-ekonomi-raporu-2022>
- KTO (2023). Konya İhracat Çalıştayı Raporu. Konya Ticaret Odası & Sanayi Odası ve Teknoloji İl Müdürlüğü.
- Küçükler, M., & Yıldırım, İ. (2022). İhracat yapan işletmelerin dinamik yeteneklerinin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü (halıcılık sektöründe gaziantep ili örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 928-943.
- Lages, C., & Lages, F.L. (2003). Marketing strategy and export performance: Empirical evidence from the UK, 32nd EMAC Conference. Glasgow.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta analysis. *Journal of Business Research*, 55 (1), 51-67.
- Madsen, T.K. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 44(6), 41-57.
- Moghaddam, F., Abdul Hamid, A., Abdul Rasid, S., & Darestani, H. (2011). The influence of export marketing strategy determinants on firm export performance: A review of empirical literatures between 1993-2010. *International Journal of Fundamental Psychology & Social Sciences* 1(2), 26-34.
- Morina, V. (2017). Yeni Pazara Girmek İçin Yöneticilerin Karar Verme Süreci: Kosova Pazarına Giren Türk İşletmeleri Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- O'Cass, A., & Julian, C. (2003). Examining firm and environment influence on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 366-384.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* 57(2),137-145.
- Rodrik, D. (2007). *Industrial Development: Some Stylized Facts and Policy Directions. Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives*, New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Sağlam, M., & Pirtını, S. (2019). Uluslararası pazarlama karmaşı stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisi: Sektörler arası karşılaştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18(35), 433-459.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Seyidoğlu, H. (2015). *Uluslararası İktisat: Teori, Politika ve Uygulama 20. Baskı*. İstanbul, Güzem Can Yayınları.

- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2019). 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi. Ankara. <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/SanayiStratejiBelgesi2023.pdf>
- Tezel, Y. S. (2020). *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi 2.Basım*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Turgut, M. U. (2019) Developing Dynamic Capabilities for Export Venture Growth: A Study of Turkish and US Export Manufacturing SMEs. PhD thesis, University of Leeds.
- TÜİK (2022, 01 31). Dış Ticaret İstatistikleri, Aralık 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dis-Ticaret-Istatistikleri-Aralik-2021-45535>
- TÜİK (2024, 01 31). Dış Ticaret İstatistikleri, Aralık 2023. Türkiye İstatistik Kurumu: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dis-Ticaret-Istatistikleri-Aralik-2023-49630>
- Türkkan, E. (1998). 1990 Sonrasında Türkiye’de Sanayileşme, Şahinöz, A. (Ed.), *Türkiye Ekonomisi: Sektörel Analiz*, Ankara, Turhan Kitapevi, 111-145.
- Ünal, Ç. (2011). Türkiye’de imalat sanayinin 1. düzey bölgelerindeki gelişimi ve karşılaştırılması. *Türk Coğrafya Dergisi*, 39-54.
- Üstün, N., Karagöz, H., Kabakçı, B., Özçelik, G., Keskin, M., & Çetin, M. (2022). *Konya Ekonomik Raporu*, Konya Ticaret Odası, Ekonomik Araştırmalar ve Proje Müdürlüğü. Konya.
- Werther, W.B. (1996). Toward global convergence. *Business Horizon* (January/February), 6-9.
- Yavaş, H. K. (2020). *Türkiye’de Sanayileşme ve Sanayi Politikaları*, İstanbul, Der Yayınları.
- Yenal, O. (2017). *Cumhuriyet’in İktisat Tarihi. 5. Baskı*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Zerenler, M. (2006). Kriz dönemlerinde ürün ve süreç esnekliğinin işletme performansına etkileri: küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 247-267.

Türkiye Bankacılık Sektörünün Beceri İhtiyaçlarının Analizi: Bulanık DEMATEL Uygulaması

Analysis of the Skill Requirements of the Turkish Banking Sector: A Fuzzy DEMATEL Application

Adem ALTAY  ^a

^a Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Dış Ticaret Programı, Kırşehir, Türkiye. adem.altay@ahievran.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Bankacılık Sektörü İnsan Kaynakları Beceri İhtiyaçları Bulanık DEMATEL Dijital Bankacılık	Amaç – Bu çalışmanın amacı, Türkiye bankacılık sektöründe istihdam edilecek personelin sahip olması gereken becerileri insan kaynakları bakış açısıyla belirlemek ve bu beceriler arasındaki öncelik ilişkilerini analiz etmektir. Araştırma, dijital dönüşüm ve finansal inovasyonların hız kazandığı günümüz koşullarında bankaların stratejik insan kaynağı planlamasına bilimsel dayanak sağlamayı hedeflemektedir. Yöntem – Çalışmada iki aşamalı bir yöntem izlenmiştir. İlk aşamada, bankacılık sektöründe gerekli görülen beceriler ve kriterler uzman görüşleriyle değerlendirilmiş; Lawshe temelli Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) ve Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGI) yöntemleriyle ölçek geçerliliği sağlanmıştır. İkinci aşamada, geçerliliği onaylanan boyutlar Bulanık DEMATEL yöntemiyle analiz edilerek boyut ve kriterler arasındaki nedensellik ilişkileri ile ağırlık düzeyleri hesaplanmıştır. Bulgular – Analiz sonuçlarına göre, “Görev performansı” en yüksek ağırlığa sahip ana boyut olarak belirlenmiştir. “Kişisel-entelektüel gelişime açıklık”, “Akademik bilgi” ve “Teknolojiye uyum” etkileyen (gönderici) faktörler olarak; “Görev performansı” ve “Kurumsal entegrasyon” ise etkilenen (alıcı) faktörler olarak tanımlanmıştır. Kriter düzeyinde iletişim becerileri, bireysel performans, mevzuat bilgisi, bilgi işlem teknolojisi etkinliği ve örgütsel bağlılık öne çıkan unsurlardır. Tartışma – Elde edilen bulgular, bankacılık sektöründe dijital becerilerin, analitik düşünme yeteneğinin ve risk yönetimi bilgisinin stratejik önemini ortaya koymaktadır. Sonuçlar, üniversite müfredatlarının dijital bankacılık, finansal analitik ve teknolojik uyum alanlarında güçlendirilmesi gerektiğini ve sektör-üniversite iş birliklerinin insan kaynağı kalitesini artırmada belirleyici rol oynayacağını göstermektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Banking Sector Human Resources Skill Requirements Fuzzy DEMATEL Digital Banking	Purpose – The purpose of this study is to identify and prioritize the skills required for employment in the Turkish banking sector from a human resources perspective. The research aims to provide an evidence-based framework for strategic human resource planning in the context of digital transformation and financial innovation shaping today's banking industry. Design/methodology/approach – A two-stage methodological approach was adopted. In the first stage, the skill dimensions and criteria required in the banking sector were evaluated through expert opinions, and scale validity was ensured using Lawshe's Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI) methods. In the second stage, the validated structure was analyzed through the Fuzzy DEMATEL method to determine the causal relationships and weight values among the dimensions and criteria. Results – The findings revealed that “Task Performance” had the highest weight among the main dimensions. “Personal-Intellectual Development,” “Academic Knowledge,” and “Technological Adaptability” were identified as influencing (causal) factors, whereas “Task Performance” and “Organizational Integration” were determined as influenced (effect) factors. At the criteria level, communication skills, individual performance, regulatory knowledge, information technology competence, and organizational commitment emerged as key elements. Discussion – The results highlight the strategic significance of digital competencies, analytical thinking, and risk management knowledge in the banking sector. The study emphasizes that university curricula should be strengthened with courses on digital banking, financial analytics, and technological adaptability, and that sector-university collaboration plays a crucial role in improving the quality of human resources within the industry.
Received 17 October 2025 Revised 1 December 2025 Accepted 5 December 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 25.12.2024 tarihli E-11054618-302.08.01-320166 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Altay, A. (2025). Türkiye Bankacılık Sektörünün Beceri İhtiyaçlarının Analizi: Bulanık DEMATEL Uygulaması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3221-3240.

1. Giriş

Bankacılık sektörü, finansal sistemin işleyişinde ve ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğinde stratejik öneme sahip bir sektördür. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde bankacılık, yalnızca finansal aracılık işlevi görmemekte, aynı zamanda yatırımların yönlendirilmesi, istihdamın artırılması ve kalkınmanın desteklenmesi açısından da kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak son yıllarda teknolojik dönüşüm, finansal yenilikler ve küresel rekabetin artması, bankacılık sektöründeki insan kaynağı yapısını ve beceri gereksinimlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Dijital bankacılık, yapay zekâ, veri analitiği, blokzincir ve fintech uygulamaları gibi gelişmeler, sektördeki iş gücü dinamiklerini yeniden şekillendirmiş; bankalarda görev yapan çalışanlardan beklenen yetkinlikleri çok boyutlu hale getirmiştir.

Geleneksel bankacılık rollerinin giderek otomasyona geçmesi, çalışanların teknik, analitik ve bilişsel becerilerinin yanı sıra dijital okuryazarlık, müşteri deneyimi yönetimi ve finansal inovasyon gibi alanlarda da yetkin olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum, Türkiye’deki bankacılık sektörünün insan kaynağı ihtiyacının yeniden tanımlanmasını ve geleceğe yönelik stratejik bir planlama yapılmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle nitelikli iş gücü eksikliği, sektörün dijital dönüşüm sürecini yavaşlatmakta ve rekabet gücünü sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla, bankaların insan kaynakları politikalarının, yeni nesil becerilere sahip çalışanları istihdam edecek biçimde yeniden tasarlanması büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, Türkiye bankacılık sektörünün insan kaynağı yapısının sistematik biçimde analiz edilmesi, sektördeki mevcut beceri boşluklarının ve öncelikli gelişim alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut literatürde Türkiye bankacılık sektörünün insan kaynağına yönelik beceri gereksinimlerini inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, bu çalışmaların önemli bir bölümü betimsel analizlerle sınırlıdır ve yetkinlik/beceri setlerini nedensellik ilişkilerine dayalı bütüncül bir modelle inceleyen yöntemsel yaklaşımlara yeterince yer verilmemektedir. Ayrıca literatürde bankaların güncel işe alım ilanlarını sistematik biçimde analiz ederek beceri beklentilerini nesnel veriyle ortaya koyan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu durum, teknik–dijital yetkinlikler ile davranışsal becerilerin birbirini nasıl etkilediğini açıklayan nedensellik temelli yöntemlerin (ör. Bulanık DEMATEL) kullanılmaması nedeniyle önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Dolayısıyla, kapsam geçerliliği (KGO/KGİ) ve nedensellik odaklı çok kriterli karar verme analitiğini birlikte kullanan bütüncül bir beceri modeli geliştirmek, literatürde uzun süredir var olan bu açıktan kaynaklanan teorik ve yöntemsel bir ihtiyacı karşılamaktadır.

Bu çalışma, söz konusu literatür boşluğunu gidermek amacıyla, Türkiye bankacılık sektöründe geleceğin insan kaynağı gereksinimlerini çok boyutlu bir yaklaşımla tespit etmeyi ve eğitim kurumları ile finans kuruluşları için uygulanabilir öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bulgular, hem üniversitelerin bankacılık programlarının sektör beklentilerine uyum sağlamasına katkı sunacak hem de bankaların işe alım ve yetkinlik geliştirme stratejilerine bilimsel dayanak oluşturacaktır.

Bu kapsamda çalışma, Bulanık DEMATEL yöntemi kullanılarak bankacılık sektörünün insan kaynağı ihtiyaçlarını çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. DEMATEL yaklaşımı, karmaşık sistemlerdeki neden-sonuç ilişkilerini analiz etmede etkin bir yöntem olup, bankacılık sektöründe hangi becerilerin diğerlerini etkilediğini ve hangi faktörlerin öncelikli olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece, bankaların stratejik insan kaynakları planlamasında hangi yetkinlik alanlarına yatırım yapılması gerektiği bilimsel olarak belirlenmektedir. Çalışma, Türkiye’nin rekabetçi ve sürdürülebilir bir finansal sistem oluşturma hedeflerine katkı sağlayarak, bankacılık sektörünün dijital dönüşüm sürecinde insan kaynağına dayalı kapasitesini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Bankacılık Kavramı ve Türkiye’de Bankacılık

Bankacılık, tarihsel kökenleri itibarıyla ekonomik ve toplumsal gereksinimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve zaman içinde küresel finansal sistemin merkezinde konumlanan bir faaliyettir. Terim olarak, İtalyanca “*banco*” kelimesinden türemiş olup, ilk dönemlerde bankerlerin ticari işlemlerini yürüttükleri tezgâhları ifade etmektedir (Takan ve Acar-Boyacıoğlu, 2011:2; Parasız, 2018:105). 12. yüzyılda İtalya’da pazar yerlerinde kurulan bu tezgâhlar, para ticaretinin merkezi haline gelmiş ve bu faaliyetleri yürüten kişilere “*banchiero*” adı verilmiştir (Ayanoğlu, 2013:3). İflas eden bankerlerin masalarının halk tarafından kırılmasıyla “*banco rotta*”

kavramı ortaya çıkmış, bu ifade modern dönemdeki “bankrupt” teriminin kökenini oluşturmuştur (Babuşcu vd., 2022:3).

İlk bankacılık faaliyetlerinin temeli, insanların sahip oldukları değerleri koruma ve güvence altına alma ihtiyacına dayanır. Bu bağlamda, M.Ö. 3500’lerde Mezopotamya’da, özellikle Uruk tapınaklarında borç verme ve mevduat kabul etme işlemlerinin yürütüldüğü bilinmektedir (Aydın, 2018). Hammurabi Yasaları ise faiz uygulamaları ve borç tahsiline ilişkin düzenlemeleriyle bankacılık tarihinin ilk yasal çerçevesini oluşturmuştur (Yetiz, 2016:108). Zamanla bankacılık faaliyetleri, ekonomik ilişkilerin gelişmesi ve ticaret hacminin genişlemesiyle daha sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Sümer, Babil, Yunan ve Roma uygarlıklarında gelişen para değişimi ve kredi uygulamaları, bankacılığın kurumsal temellerini atmıştır (Parasız, 2018:106; Yıldız, 2013:93).

Modern anlamda bankacılığın kurumsallaşması ise 17. yüzyılda İngiltere’de başlamış, 1694 yılında kurulan İngiltere Merkez Bankası ile merkez bankacılığı dönemi başlamıştır (Yardımcıoğlu ve Büyükalvarcı, 2007:143). Sanayi devrimiyle birlikte artan ticaret hacmi, finansal aracılık ihtiyacını büyütmüş ve bankalar ekonomik büyümenin temel dinamiklerinden biri haline gelmiştir. 20. yüzyıldan itibaren teknolojik yenilikler ve küreselleşme süreci, bankacılık sistemini dijitalleşme, otomasyon ve finansal inovasyon kavramlarıyla dönüştürmüştür.

Türkiye’de bankacılığın gelişimi, dünya örneklerinden farklı bir seyir izlemiş ve Osmanlı İmparatorluğu’ndan Cumhuriyet’e uzanan bir tarihsel süreklilik göstermiştir. Osmanlı döneminde faiz konusundaki dini kısıtlamalar nedeniyle bankacılık faaliyetleri sınırlı kalmış; 1847’de kurulan İstanbul Bankası, modern anlamda bankacılığın başlangıcı kabul edilmiştir (Aydın, 2018:60). Ardından Osmanlı Bankası ve Ziraat Bankası gibi kurumlar, finansal sistemin oluşumunda önemli roller üstlenmiştir (Yetiz, 2016:110). Cumhuriyet’in ilanından sonra, ulusal kalkınma hedefleri doğrultusunda bankacılık sektörü devlet eliyle yeniden yapılandırılmıştır. 1924’te kurulan Türkiye İş Bankası, ulusal bankacılığın öncüsü olurken, 1930’da Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nın faaliyete geçmesi para politikalarının kurumsal çerçevesini oluşturmuştur (Aydın, 2018:64).

1980 sonrası dönemde serbestleşme ve dışa açılma politikalarıyla birlikte Türk bankacılık sektörü uluslararası sermayeyle bütünleşmiş, finansal yeniliklerin hız kazandığı bir sürece girmiştir. 2001 krizi sonrasında yapılan yeniden yapılandırma ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile sektörün yasal altyapısı güçlendirilmiş, Basel düzenlemeleri doğrultusunda sermaye yeterliliği kriterleri güncellenmiştir (Hazar ve Babuşcu, 2017:36; Pehlivan, 2022:25). Günümüzde Türk bankacılık sektörü, aktif büyüklüğün yaklaşık %86’sını temsil ederek finansal sistemin merkezinde yer almaktadır (Pala, 2024:92).

Son yıllarda dijitalleşme, mobil bankacılık ve fintech uygulamaları, sektörde insan kaynağı yapısını dönüştüren en önemli faktörler haline gelmiştir. Bankalar, sadece finansal aracılık yapmakla kalmayıp, veri analitiği, sürdürülebilir finans ve risk yönetimi gibi alanlarda uzmanlaşmış nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu dönüşüm, Türkiye bankacılık sektöründe insan kaynakları planlamasının stratejik bir alan haline geldiğini göstermektedir. Dolayısıyla bankacılık kavramı, tarihsel kökenlerinden günümüz dijital ekonomisine kadar uzanan geniş bir evrim süreci içinde hem ekonomik büyümenin hem de beşerî sermaye gelişiminin vazgeçilmez bileşeni olmayı sürdürmektedir.

2.2. Beceri İhtiyaçları Çerçevesinde Türkiye’de Bankacılık Eğitimi

Türkiye’de Üniversitelerde bankacılık eğitimi Meslek Yüksek Okullarının Bankacılık ve Sigortacılık Bölümlerinde ve Fakültelerin Finans ve Bankacılık Bölümlerinde verilmektedir. Türkiye’de 78 devlet üniversitesinin 154 Meslek Yüksek Okulunda ve 21 vakıf üniversitesinin 21 Meslek Yüksek Okulunda olmak üzere toplam 175 Meslek Yüksek Okulunda Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü vardır. Türkiye’de 35 devlet üniversitesinin 36 fakültesinde ve 6 vakıf üniversitesinin 6 fakültesinde olmak üzere toplam olarak 42 adet Finans ve Bankacılık Bölümü vardır.

Türkiye’de sektörel kurumların ihtiyaçlarına yönelik olarak bankacılık eğitimi hizmeti sunan Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. (SPL), Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş.ve Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM) gibi kuruluşlar vardır.

1958 yılında kurulan Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Türkiye’de bankacılık sektörünün gelişimini destekleyen, kamu tüzel kişiliğine sahip bir meslek kuruluşudur. Bankaların hak ve menfaatlerini korumak, sektörün sürdürülebilir büyümesini sağlamak ve rekabet gücünü artırmak gibi misyonlarla hareket eden TBB, aynı zamanda bankacılık eğitimine de büyük önem vermektedir (TBB, 2024). TBB’nin en önemli faaliyet alanlarından biri, bankacılık mesleğinin gelişimini destekleyen eğitim programlarıdır. Eğitim çalışmaları, sektördeki çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik kapsamlı programlarla yürütülmektedir.

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB), Sermaye Piyasası Kanunu ile 11 Şubat 2001’de kurulmuş ve Nisan 2001’de faaliyete başlamış, kamu kurumu niteliğinde özdüzenleyici bir meslek kuruluşudur. Birliğin temel hedefleri arasında sermaye piyasasının ve aracılık faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak, üyeleri arasında dayanışmayı ve disiplinli çalışmayı teşvik etmek, haksız rekabeti önlemek ve mesleki konularda üyelerini aydınlatmak yer almaktadır. Bu kapsamda, sermaye piyasasının gelişmesi için araştırmalar yapmak, eğitim programları düzenlemek, meslek kurallarını oluşturarak Sermaye Piyasası Kurulu’na (SPK) bildirmek, haksız rekabeti önleyici tedbirler almak, disiplin cezalarını uygulamak ve mesleki gelişmeleri takip ederek üyeleri bilgilendirmek gibi çeşitli görev ve yetkilere sahiptir (TSPB, 2024). TSPB, Kişisel Gelişim Eğitimleri, Lisanslama Sınavına Hazırlık Eğitimleri, Mesleki Gelişim Eğitimleri ve Sertifika Programları ana başlıkları altında, genel katılıma açık ve kuruma özel olarak planlanabilen eğitimler hem finans sektörüne hem de reel sektöre yönelik olarak gerçekleştirilmektedir (TSPB, 2024).

Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. (SPL), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yetkilendirilmiş bir kuruluş olarak 2011 yılında faaliyetlerine başlamıştır. SPL, sermaye piyasası kurumlarında ve halka açık ortaklıklarda çalışan veya çalışacak kişilere lisans verme, lisans sahiplerinin sicilini tutma ve lisanslarla ilgili eğitim programları düzenleme görevlerini üstlenmektedir (SPL, 2024).

Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM), bireysel emeklilik sisteminin güvenli ve etkin biçimde işletilmesini sağlamak amacıyla 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu kapsamında, Hazine Müsteşarlığının görevlendirme ve yetkilendirmesi çerçevesinde 10 Temmuz 2003 tarihinde İstanbul’da kurulmuştur. EGM, bireysel emeklilik sistemine yönelik çeşitli gözetim ve denetim faaliyetlerini yürütmektedir. Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM), bireysel emeklilik sisteminin etkin ve güvenli bir şekilde işlemlerini sağlamak amacıyla çeşitli eğitim programları düzenlemektedir (EGM, 2024).

Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM), sigortacılık sektöründe eğitim ve sınav faaliyetlerini düzenlemek ve standartlarını belirlemek amacıyla kurulmuş bir meslek kuruluşudur. 3 Haziran 2007 tarihli ve 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu’nun 31. maddesi gereğince, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketler Birliği bünyesinde tüzel kişiliğe sahip olarak faaliyet göstermektedir. SEGEM’in yapısı, kuruluş ve faaliyetleri, 1 Haziran 2008 tarihli ve 26893 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Sigortacılık Eğitim Merkezi Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. SEGEM, sigortacılık eğitimleri kapsamında konferanslar, seminerler, eğitim programları düzenlemekte, sigorta ve risk bilincini artırmaya yönelik kitap, dergi ve broşürler yayımlamaktadır. Ayrıca, uluslararası anlaşmalar çerçevesinde yurt içi ve yurt dışındaki eğitim taleplerini karşılamak ve sigortacılığı ayrı bir uzmanlık alanı olarak benimsetmek merkez tarafından yürütülen önemli faaliyetler arasındadır (SEGEM, 2024).

3. Yöntem

İnsan kaynakları bakış açısından Türkiye’de bankacılık sektörünün yeni işe alımlarda talep ettiği beceri ve yeterlilikler, örnekleme yer alan iki kamu ve iki özel bankanın güncel ilan içeriklerinin sistematik incelenmesiyle belirlenmiştir. Bulgular, teknik ve kişisel yetkinliklerin dengeli bir bileşim olarak tanımlandığını göstermektedir. Teknik tarafta; finansal tabloların okunması ve kârlılık analizleri dâhil finansal analiz/raporlama, kredilendirme süreçlerine hâkimiyet ve risk yönetimi, bankacılık mevzuatı-uyum süreçleri bilgisi ile mobil/internet bankacılığı, yapay zekâ destekli araçlara aşinalık gibi dijital bankacılık yetkinlikleri öne çıkmaktadır (ZB, 2024; HB, 2024). Ayrıca, büyük veri ve iş zekâsı uygulamalarına yönelik temel veri analitiği bilgisi ve raporlama kabiliyeti, adayları farklılaştıran kritik bir gereklilik olarak sunulmaktadır (ZB, 2024; HB, 2024). Kişisel ve işlevsel yetkinliklerde; analitik düşünme ve problem çözme, güçlü sözlü-yazılı iletişim ve müşteri yönetimi, detaylara dikkat-disiplin, değişime hızlı uyum ve esneklik ile takım çalışmasına yatkınlık sistematik biçimde tekrar eden beklentilerdir (ZB, 2024; HB, 2024). Eğitim-sertifikasyon boyutunda, en az lisans düzeyi (özellikle bankacılık/finans/ekonomi/işletme gibi alanlar) temel eşik olarak belirlenirken;

Sermaye Piyasası lisansları ve ilgili sertifikalar (SPL/SPK), ayrıca pozisyon bazında BES ve SEGEM gibi yetkinlik belgeleri “tercih sebebi” veya avantaj unsuru olarak sunulmaktadır (ZB, 2024; AKB, 2024). Deneyim gereksinimleri pozisyona göre farklılaşmakta; bazı şube/uzman rollerinde belirli yıl tecrübe aranırken, giriş düzeyi görevlerde deneyim şartı bulunmayabilmektedir (GB,, 2024; AKB, 2024). Süreç tasarımı ise resmî kariyer portalları üzerinden başvuru, ön eleme sonrası çevrim içi genel yetenek/İngilizce değerlendirmeleri ve çok aşamalı mülakat dizisi standart akış olarak dikkat çekmektedir; başarı durumunda teklif ve yoğun oryantasyon/eğitim programları sürecin son halkasını oluşturmaktadır (GB,, 2024). Teknolojik yeterlikler arasında MS Office uygulamalarına hâkimiyet açık biçimde talep edilirken, uluslararası işleyişle temas eden birimler için iyi düzeyde yabancı dil (özellikle İngilizce) beklentisi vurgulanmaktadır (GB,, 2024; AKB, 2024). Pozisyon duyurularında erkek adaylar için askerlik durumuna ilişkin koşulların da (tamamlanmış/tecilli) bir uygunluk kriteri olarak belirtildiği görülmektedir (GB,, 2024; AKB, 2024). Bu bütünlük içinde, bankacılıkta “istihdama giriş profili” teknik–dijital bilgi birikimi ile müşteri odaklı davranışsal yetkinliklerin birlikte ölçümlendiği bir çerçeveye oturmakta; işe alım sistemleri, kurum içi eğitim ve lisanslama mekanizmalarıyla desteklenen, ölçülebilir ve standardize edilebilir yetkinlik setlerine dayandırılmaktadır (ZB, 2024; HB, 2024; GB,, 2024; AKB, 2024).

3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bulguları önemli katkılar sunmakla birlikte bazı sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak, çalışma yalnızca Türkiye bankacılık sektörü ile sınırlıdır ve analizler uzman görüşlerine dayanmaktadır; bu durum, farklı ülkelerdeki bankacılık yapıları veya kültürel bağlamlar için genellenebilirliği sınırlamaktadır. İkinci olarak, DEMATEL analizinde kullanılan uzman sayısı çok kriterli karar verme yaklaşımlarında kabul edilebilir sınırlar içinde olsa da örneklemin büyüklüğü ve çeşitliliği, bulguların temsil gücünü sınırlayabilir. Üçüncü olarak, beceri ihtiyaçları algısal temelli olarak belirlenmiştir; gerçek performans verileri, davranışsal gözlemler veya örgütsel çıktı göstergeleri analize dahil edilmemiştir. Dördüncü olarak, bankacılık eğitimi müfredatına ilişkin veriler üniversiteler arasında güncellik ve kapsam açısından farklılıklar gösterebileceğinden, eğitim alanına dair çıkarımlar belirli sınırlar dahilinde değerlendirilmelidir.

Son olarak, çalışmanın birincil hedef kitlesinin banka insan kaynakları uzmanları olması nedeniyle analiz sonuçlarının düzeni ve yorumlanmasında teknik/yöntem detaylar beşeri bilim alan uzmanlarının teknik seviyelerine hassasiyet gösterilerek sınırlı tutulmuştur.

Bu sınırlılıklar, çalışma kapsamının sınırlarını çizmekte olup gelecekteki araştırmalar için geniş örneklem yapıları, çok kaynaklı veri kullanımı ve ülkeler arası karşılaştırmalı tasarımlar önerilmektedir.

3.2. Bulanık Mantık ve Bulanık Sayılar

Bulanık Küme: Klasik mantık teorisi (Aristo mantığı) mantıksala sonuç çıkarımlarını ve buna bağlı olarak elemanların kümeye aidiyetlerini yalnızca iki değer üzerine inşa eder (0-yanlış/kümeye ait değil, 1-doğru/kümeye ait). Bulanık mantık teorisine göre inşa edilen kümelerde ise elemanların kümeye aidiyetleri 0 ile 1 arasında değişen üyelik derecesine sahiptir. Bulanık küme teorisinde klasik kümelerde olduğu gibi; 0 üyelik değeri ilgili elemanın kümeye ait olmadığını 1 üyelik değeri ise ilgili elemanın kesinlikle/tamamen kümeye ait olduğunu gösterir. 0 ile 1 arasındaki üyelik değerleri ise karşılık gelen elemanın kısmen kümeye ait olduğunu gösterir. (Li vd., 2017). Diğer bir ifadeyle bulanık küme sınır koşulları esnek olarak tanımlanan kümedir. Bulanık küme teorisi kısmi üyeliğe izin vererek geleneksel küme teorisini genişletir ve küme üyeliği için aralığındaki herhangi bir değeri kabul eder. Bulanık küme, evrensel kümedeki her bir elemanın aralığındaki bir sayı ile eşlendiği üyelik fonksiyonu ile tanımlanır.

$$\mu_A(x) \rightarrow [0, 1]$$

$$A_\alpha = \{ (x, \mu_A(x)) : x \in X \}$$

Bulanık kümenin desteği: X evrensel kümesi üzerinde, A herhangi bir bulanık küme olmak üzere, A kümesinin üyelik değeri pozitif olan elemanlarının oluşturduğu kümeye A kümesinin desteği denir.

$$Supp A = \{ x \in X : \mu_A(x) \geq 0 \}$$

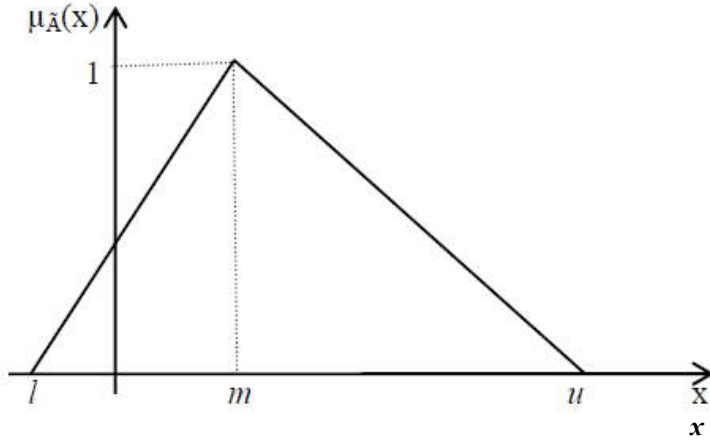
α – **Kesmesi:** Bulanık bir kümenin α – kesmesi, üyelik fonksiyon değeri α ’ya eşit veya daha büyük olan elemanların yer aldığı geleneksel bir kümedir.

$$A_\alpha = \{x \in X : \mu_A(x) \geq \alpha\}$$

Tanımdan anlaşıldığı gibi α – kesmesi, bulanık kümeyi klasik kümeye dönüştüren yöntemdir.

Bulanık kümeyi (karşılık gelen bulanık sayı – üyelik değeri) α – kesmesi aracılığıyla klasik kümeye dönüştürmede çeşitli fonksiyonel yöntemler vardır. Parametrik üyelik fonksiyonları arasında üçgen ve yamuk üyelik fonksiyonları yaygın olarak kullanılmaktadır (Özkan, 2003: 9-10). Bu çalışmada üyelik fonksiyonlarından üçgensel üyelik fonksiyonu kullanılacaktır. (l, m, u) parametreleri ile ifade edilen üçgensel bulanık sayılarda l ; mümkün en küçük değeri, m ; en olası değeri, u ; mümkün en büyük değeri gösterir (Shukla vd., 2014). Üçgensel bulanık sayı fonksiyonunda l den küçük sayılar için üyelik değeri 0, l den m ye kadar olan sayılar için doğrusal artış gösteren üyelik değeri, m 'den u ya kadar olan sayılar için doğrusal azalma gösteren üyelik değeri ve u dan büyük olan sayılar için 0 üyelik değeri elde edilir. Buna göre üyelik fonksiyonu ve fonksiyonun grafiği aşağıda verilmiştir.

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0 & x < l; \\ \frac{x-l}{m-l} & l \leq x < m; \\ \frac{u-x}{u-m} & m \leq x < u; \\ 0 & x \geq u. \end{cases}$$



Şekil 1. Üçgensel bir bulanık sayının üyelik fonksiyonu

3.3. Bulanık DEMATEL Yöntemi

DEMATEL yöntemi 1973 yılında Fontela ve Gabus tarafından ortaya atılmış olan bir ÇKKV yöntemidir (Gabus ve Fontela, 1973). Bu yöntem de diğer ÇKKV yöntemleri gibi uzmanların deneyim ve görüşlerini karar verme problemlerinin analizlerinde kullanmaktadır. Bu yöntem karmaşık kriterler arasındaki ilişkileri sebep sonuç ilişkisi açısından dikkate alarak kriterler arasındaki ilişkilerin ağırlıklarının değerlendirilmesini sağlar.

DEMATEL yöntemi karar verme sürecini etkileyen çok sayıda faktör arasındaki sebep sonuç ilişkisini görselleştirerek anlamlı sonuçlar çıkartmaya çalışır. Fakat tüm kriterler nicel yani sayısal olarak ifade edilemediğinden dolayı bu kriterleri ifade etmek zordur. Bu zorluğu ortadan kaldırmak için bulanık küme teorisi kapsamında kriterler alınan uzman görüşleri sonrasında bulanık sayılara dönüştürülür. Kısacası DEMATEL yöntemi bulanık ortama taşınır (Lin ve Wu, 2008).

DEMATEL, yöntem olarak çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisidir. Çok kriterli karar verme yöntemleri büyük bir örneklem gerektirmeyen öznel bir yöntemlerdir ve büyük bir örneklem zorunlu olmadığı belirli bir konuya odaklanan araştırmalarda faydalıdır (Cheng ve Li, 2002:199; Lam ve Zhao, 1998: 341). Çok sayıda araştırmacı, çok kriterli karar verme analizlerinde küçük örneklem (10 veya daha az) kullanımını benimsemiştir (Lai vd., 2002).

1. Adım: Kriterlerin belirlenmesi ve bulanık değerlendirme skalasının oluşturulması

Bu adımda uzman görüşleri tarafından ortaya çıkartılan karar verme probleminde etkisi bulunması gerektiği düşünülen tüm kriterler belirlenir. Sonrasında belirlenen bu kriterler arasında ikili karşılaştırmalar yapılır fakat bu karşılaştırmaları yaparken bir kriterin diğer bir kriteri ne derece etkilediği dilsel değişken olarak düşünülmüş, bunların karşısında bir sayısal skala ve onun da karşısında bir bulanık skala ortaya koyulmuştur (Li, 1999). Tablo 1’de dilsel ifadelerin sayısal ve bulanık karşılıkları verilmiştir.

Tablo 1. Dilsel Değişkenlerin Sayısal ve Bulanık Karşılıkları

Dilsel Değişkenler	Sayısal Karşılıklar	Bulanık Karşılıklar
Çok az etkili	0	(0,00;0,00;0,25)
Az etkili	1	(0,00;0,25;0,50)
Normal etkili	2	(0,25;0,50;0,75)
Çok etkili	3	(0,50;0,75;1,00)
Çok fazla etkili	4	(0,75;1,00;1,00)

2. Adım: Bulanık direkt ilişki matrisinin oluşturulması

$C = \{C_i \mid i=1,2,...,n\}$ kriterleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için p tane uzman kişiden oluşan bir karar verici grup yukarıda verilen dilsel değişkenlerin karşılığı olan sayısal karşılıklarla kriterler arasındaki etkileşimi çıkarmak için ikili karşılaştırmalar yaparlar. Bu şekilde p tane bulanık matris oluşturulur.

3. Adım: Normalize bulanık direkt ilişki matrisinin oluşturulması

Bu aşamada direkt ilişki matrisindeki u sütunları toplanır ve onların maksimum değeri bulanık direkt ilişki matrisindeki tüm sayılar bu değere bölünür ve bu sayede normalleştirme işlemi yapılmış olur.

4. Adım: Toplam bulanık direkt ilişki matrisinin oluşturulması

Normalize bulanık direkt ilişki matrisinin üzerine

$$\tilde{T} = \tilde{X} + \tilde{X}^2 + \tilde{X}^3 + \dots = \sum_{i=1}^{\infty} \tilde{X}^i = \tilde{X}(I - \tilde{X})^{-1}$$

Eşitliği kullanılarak direkt ilişki matrisi oluşturulur. Üçgensel sayılardan oluşmuş olan normalize bulanık direkt ilişki matrisine bunu doğrudan uygulamak zor olduğu için üçgensel sayılar alt kritik değer orta değer ve üst kritik değere göre üç ayrı matrise ayrıştırılarak uygulanır.

5. Adım: Neden sonuç ilişkilerinin (Gönderici alıcı gruplarının) belirlenmesi

Toplam ilişki matrisi oluşturulduktan sonra bu matrisin sütun elemanları toplamı D ve satır elemanları toplamı olan R değerleri bulunur. Bu değerlerin toplanmasıyla D+R ve D-R sayıları hesaplanır. D+R değeri bir kriterin diğer kriterler içindeki önemini ve toplam etkisini gösterirken, D-R değeri ise kriterlerin gönderici ya da alıcı olarak iki gruba ayrılmasını sağlar. Bu değer pozitifse kriter gönderici grubunda olup diğer kriterler üzerindeki etkisi yüksektir. Eğer bu değer negatifse kriter alıcı grupta yer almakta olup diğer kriterler üzerindeki etkisi düşüktür. Bu veriler yardımıyla neden sonuç ilişki diyagramı çizilebilir, buna etki yönlü graf diyagramı da denir.

3.4. Kapsam Geçerliliği: Tanımı, Önemi ve Değerlendirme Yöntemleri

Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçeklerin geçerli olması, güvenilir veri elde edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Geçerlilik, ölçme aracının amacına uygun ölçümler yapma derecesini ifade eder ve farklı türleri bulunmaktadır. Bunlardan biri olan kapsam geçerliliği, geliştirilen bir ölçme aracının, hedeflenen yapı veya kavramın tüm yönlerini yeterli düzeyde kapsayıp kapsamadığını belirlemeye yönelik çalışmaları içerir (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018:253).

Kapsam geçerliliğinin belirlenmesi sürecinde genellikle uzman görüşlerine başvurulmaktadır. Uzmanlardan elde edilen nitel verilerin objektif bir şekilde analiz edilebilmesi için çeşitli istatistiksel yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan en yaygın kullanılanı Lawshe’nin Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) ve Kapsam

Geçerlilik İndeksi (KGİ) hesaplama yöntemidir (Lawshe, 1975). Bu yöntem, ölçek maddelerinin uygunluğu konusunda uzmanların görüşlerini değerlendirerek içerik kapsamını ölçmeye çalışır (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018:256).

Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO), belirli bir maddeye “uygun” yanıtını veren uzmanların toplam uzman sayısına oranı ile hesaplanır. KGO hesaplamasında aşağıdaki formül kullanılır (Lawshe, 1975):

$$KGO = \frac{N_u - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Burada:

- N_u , maddeye "uygun" diyen uzman sayısını,
- N , toplam uzman sayısını göstermektedir.

KGO değeri, -1 ile +1 arasında değişmekte olup, pozitif değerler maddenin ölçek için uygun olduğunu, negatif veya sıfır değerler ise kapsam geçerliliğinin olmadığını göstermektedir (Ayre ve Scally, 2014). Ancak, belirli bir anlamlılık düzeyinde kritik KGO (CVRcritical) hesaplanarak, bir maddenin ölçekte kalıp kalmayacağına karar verilir. Örneğin, 26 uzman ile yapılan bir çalışmada kritik KGO değeri 0,385 olarak belirlenmişse, bu değer altında kalan maddeler kapsam geçerliliği taşımadıkları için ölçekten çıkarılmalıdır (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018:260).

KGO hesaplamalarının ardından, geçerli olduğu belirlenen maddelerin ortalaması alınarak Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ) hesaplanır.

KGİ, ölçekte kalan maddelerin KGO değerlerinin ortalaması olarak aşağıdaki formüle göre hesaplanır:

$$KGİ = \frac{\sum KGO}{M}$$

Burada:

- $\sum KGO$, ölçeğe dahil edilen maddelerin kapsam geçerlilik oranlarının toplamını,
- M , ölçeğe dahil edilen madde sayısını ifade eder.

KGİ'nin kritik değerden büyük olması, ölçeğin genel kapsam geçerliliğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Bir ölçeğin kapsama yeterliliği hem yapı geçerliğini artırmak hem de ön madde analizleri yaparak ölçek geliştirme sürecine katkı sağlamak açısından önemlidir (Büyüköztürk, 2005).

Kapsam geçerliliği analizleri, ölçek geliştirme sürecinde kritik bir adım olup, uzman görüşlerine dayalı nitel verilerin istatistiksel yöntemlerle desteklenmesini sağlamaktadır. Lawshe (1975) ve Ayre ve Scally (2014) tarafından geliştirilen yöntemler, kapsam geçerliliğini belirlemede yaygın olarak kullanılmakta olup, araştırmacılara sistematik bir yol haritası sunmaktadır.

3.5. Araştırma Deseni ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın kapsam geçerliliği aşamasında, nitel araştırma yöntemlerinden Olgubilim (Fenomenoloji) Deseni esas alınmıştır. Olgubilim yaklaşımı, bilginin kaynağını bireyin yaşam deneyimlerinden türeyen bilinçli algı ve duyumsamalara dayandıran felsefi bir anlayıştan beslenmektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında bankacılık sektöründeki beceri ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik derinlemesine bir betimleme yapmak ve katılımcı deneyimlerinden hareketle incelenen olgunun özüne ulaşmak amacı doğrultusunda olgubilim deseni uygun bir yöntem olarak değerlendirilmiştir (Ceylan Çapar ve Ceylan, 2022).

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasına yönelik ilk aşama, verilerin toplanmasından analizine ve bulguların raporlanmasına kadar uzanan tüm sürecin eleştirel bir gözle incelenebilmesini gerektirir (Başkale, 2016). Bu doğrultuda kapsam geçerliliği sürecinde katılımcılara yöneltilecek soruların hazırlanması, boyutların ve maddelerin belirlenmesi ile katılımcı yanıtlarının çözümlenmesi, iki alan uzmanı ve bir metodoloji uzmanının eşgüdümünde yürütülmüştür (Çeliker ve Levent, 2024).

Nitel yaklaşımlarda, çok kriterli karar verme tekniklerinde olduğu gibi, nicel araştırmalarda kullanılan sayısal örneklem büyüklüğü hesaplamaları geçerli değildir. Bunun yerine, araştırma desenine bağlı olarak önerilen katılımcı sayıları aracılığıyla yeterli geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine ulaşılması amaçlanır. Ahmed (2025), olgubilim çalışmalarında 5 ile 25 katılımcı arasında bir örneklem uygun olduğunu ifade etmiştir.

Bu tür araştırmalarda yaygın olarak önerilen örnekleme yöntemi ise olasılıklı olmayan amaçlı örneklemedir (Baltacı, 2018; Grix, 2010). Bu doğrultuda araştırmanın evreni; bankacılık eğitimi alanında uzman akademisyenler, sektörde insan kaynakları alanında deneyim sahibi profesyoneller ve metodoloji uzmanlarından oluşmaktadır. Görüşmelerin yürütülmesi için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 25.12.2024 tarihli ve E-11054618-302.08.01-320166 sayılı etik onay alınmıştır. Katılımcı seçiminde, nicel araştırmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda evreni "iyi temsil edebileceği" öngörülen uzmanlar tercih edilmiştir. Uygulama sürecinde hem kapsam geçerliliği analizinde hem de bulanık DEMATEL uygulamasında toplam 12 uzmanın görüşüne başvurulmuştur.

Çalışmada kapsam geçerliliği analizleri SPSS 26 ve Microsoft Excel yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiş; bulanık DEMATEL analizinin yürütülmesi amacıyla ise R programlama dili üzerinde özel kaynak kodları oluşturulmuştur.

4. Bulgular

4.1. Beceri İhtiyacı Boyut ve Kriterleri için Kapsam Geçerliliği Analizi Bulguları

Kapsam geçerliliği analizi için hem beceri ihtiyaçları boyutları hem de kriterleri için ayrı ayrı uzman görüşü alınmıştır. Her iki uzman grubu da Akademik uzmanlar, Sektör uzmanları, Metodoloji uzmanı ve İnsan kaynakları/Bankacılık doktora düzeyi araştırmacılarından oluşmaktadır. Önce beceri ihtiyacı boyutlarını belirlemek için bir uzman grubu görüşü alınmış daha sonra belirlenen boyutlara ait kriterler için uzman görüşleri tekrar alınmıştır. Uzmanların değerlemesine sunulan boyut ve kriterler araştırmacı, uzman görüşü ve ilgili alan taraması ile belirlenmiştir.

Tablo 2. Uzmanların Görüşlerine Göre Beceri İhtiyaçları Boyutları ve KGO Değerleri

ANA BOYUTLAR (n=9 uzman)	Kısmen uygundur/ Uygundur Düzeltilmelidir Çıkartılmalıdır.			KGO
	Uygundur	Düzeltilmelidir	Çıkartılmalıdır.	
Görev performansı (A)	9	0	0	1,000
Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B)	8	0	1	0,778
Akademik bilgi (C)	8	1	0	0,778
Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D)	9	0	0	1,000
Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E)	8	0	1	0,778
(KGI=0,867)				
Uluslararası bankacılık işlemleri	6	1	2	0,333

Tablo 2'de beceri ihtiyacı boyutları kapsam geçerliliği için uzman görüşlerinin istatistiksel bilgileri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre görev performansı ile teknoloji ve teknolojik gelişmelere uyum boyutları tüm uzmanların katılımıyla en yüksek KGO değerine sahip boyutlar olmuştur. Uluslararası bankacılık işlemleri boyutu ise uzmanlardan destek almadığı için beceri ihtiyaçları ölçeğinden çıkarılmıştır.

Tablo 2. Uzmanların Görüşlerine Göre Beceri İhtiyaçları Kriterleri ve KGO Değerleri

KRİTERLER (n=12 uzman)	Kısmen uygundur/ Uygundur Düzeltilmelidir Çıkartılmalıdır.			KGO
	Uygundur	Düzeltilmelidir	Çıkartılmalıdır.	
A – Görev performansı				
İletişim becerileri (A1)	11	0	1	0,833
Bireysel performans (A2)	12	0	0	1,000
Departman performansına katkı (A3)	11	1	0	0,833
Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4)	11	1	0	0,833

Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5)	11	1	0	0,833
Sorunlu kredileri yönetme (A6)	11	1	0	0,833
(KGI=0,861)				
Kurum performans hedeflerine katkı	9	2	1	0,500
Kurum için duygusal performans gösterme	8	1	3	0,333
Baskı/Stres altında karar verme	7	2	3	0,167
B – Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık				
Zaman yönetimi (B1)	11	1	0	0,833
İş önceliklerini geliştirme (B2)	11	1	0	0,833
Problem çözme becerisi (B3)	11	1	0	0,833
Güncel bilgileri takip etme (B4)	12	0	0	1,000
Kişisel liderlik becerileri (B5)	11	1	0	0,833
Takım etkililiğini teşvik etme (B6)	11	0	1	0,833
(KGI=0,861)				
Yaşam boyu gelişim isteği	9	1	2	0,500
Sanat ve spor faaliyetleri	8	2	2	0,333
Lisans üstü eğitim ve akademik kariyer isteği	7	1	4	0,167
C – Akademik bilgi				
Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1)	11	1	0	0,833
Entegre risk yönetimi (C2)	11	1	0	0,833
Mevzuat bilgisi (C3)	12	0	0	1,000
Kredi yönetimi teknikleri (C4)	12	0	0	1,000
Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5)	12	0	0	1,000
Finans hesaplamalar yapma (C6)	11	1	0	0,833
(KGI=0,917)				
Finansal matematik ve istatistik bilgisi	8	2	2	0,333
Araştırma metodolojileri bilgisi	7	3	2	0,167
D – Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum				
Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1)	12	0	0	1,000
Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2)	12	0	0	1,000
Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3)	11	1	0	0,833
Elektronik tablolama becerileri (D4)	11	1	0	0,833
(KGI=0,917)				
Veritabanı yönetimi bilgisi	8	2	2	0,333
Big data ve Veri madenciliği	8	2	2	0,333
Yapay zeka uygulamaları	8	1	3	0,333
E – Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon				
Örgütsel bağlılık (E1)	11	1	0	0,833
İş disiplini (E2)	12	0	0	1,000
Ekip çalışmasına yatkınlık (E3)	11	1	0	0,833

İş memnuniyeti (E4)	11	1	0	0,833
İş yaşam dengesi (E5)	11	1	0	0,833
(KGI=0,867)				
İş ilişkilerinde pozitif enerji	7	3	2	0,167
Esnek çalışma yapısına uygunluk	8	2	2	0,333

Tablo 3'te beceri ihtiyacı kriterlerinin boyutlara göre düzenlenmiş olarak kapsam geçerliliği için uzman görüşlerinin istatistiksel bilgileri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre;

- Görev performansı boyutunda Kurum performans hedeflerine katkı, Kurum için duygusal performans gösterme, Baskı/Stres altında karar verme
- Kişisel entelektüel gelişime açıklık boyutunda Yaşam boyu gelişim isteği, Sanat ve spor faaliyetleri, Lisans üstü eğitim ve akademik kariyer isteği
- Akademik bilgi boyutunda Finansal matematik ve istatistik bilgisi, Araştırma metodolojileri bilgisi
- Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum boyutunda Veritabanı yönetimi bilgisi, Big data ve Veri madenciliği, Yapay zeka uygulamaları
- Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon boyutunda İş ilişkilerinde pozitif enerji, Esnek çalışma yapısına uygunluk

kriterleri uzman grubundan yeterli destek almadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca kapsam geçerlilik endeksi değerine göre uzmanlardan en yüksek katılımı alan boyutlar akademik bilgi ile teknoloji ve teknolojik gelişmelere uyum boyutları olmuştur.

4.2. Banka Personel Seçiminde Beceri İhtiyaçları İçin DEMATEL Analizi Bulguları

Kapsam geçerliliği analizine göre elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanan DEMATEL bilgi formu 11 uzman katılımcı tarafından değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Tablo 4. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Ana Boyutların Ağırlık Değerleri

Ana Boyutlar	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık
Görev performansı (A)	10,362	0,210
Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B)	9,745	0,198
Akademik bilgi (C)	9,608	0,195
Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D)	10,225	0,208
Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E)	9,323	0,189

Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için ana boyutların ağırlık değeri bulguları Tablo 4'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Görev performansı (A) en yüksek ağırlık değerine sahip olduğu görülmektedir. Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E) ise ağırlığı en düşük olan faktör olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Kriterlerin Boyutlara Göre Düzenlenmiş Ağırlık Değerleri

A – Görev performansı	Boyut içi Ağırlık		
	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
İletişim becerileri (A1)	13,142	0,163	0,034
Bireysel performans (A2)	14,303	0,177	0,037
Departman performansına katkı (A3)	13,539	0,168	0,035
Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4)	12,941	0,160	0,034
Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5)	13,118	0,163	0,034
Sorunlu kredileri yönetme (A6)	13,633	0,169	0,036
B – Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
Zaman yönetimi (B1)	12,277	0,163	0,032
İş önceliklerini geliştirme (B2)	12,869	0,171	0,034

Problem çözme becerisi (B3)	12,697	0,169	0,033
Güncel bilgileri takip etme (B4)	11,859	0,158	0,031
Kişisel liderlik becerileri (B5)	12,977	0,173	0,034
Takım etkililiğini teşvik etme (B6)	12,432	0,166	0,033
C – Akademik bilgi	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1)	23,910	0,171	0,033
Entegre risk yönetimi (C2)	23,604	0,169	0,033
Mevzuat bilgisi (C3)	23,029	0,165	0,032
Kredi yönetimi teknikleri (C4)	23,495	0,168	0,033
Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5)	22,921	0,164	0,032
Finans hesaplamalar yapma (C6)	22,976	0,164	0,032
D – Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1)	12,783	0,255	0,053
Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2)	12,763	0,254	0,053
Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3)	12,324	0,246	0,051
Elektronik tablolama becerileri (D4)	12,299	0,245	0,051
E – Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
Örgütsel bağlılık (E1)	11,078	0,206	0,039
İş disiplini (E2)	10,474	0,195	0,037
Ekip çalışmasına yatkınlık (E3)	10,277	0,191	0,036
İş memnuniyeti (E4)	11,074	0,206	0,039
İş yaşam dengesi (E5)	10,854	0,202	0,038

Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için faktörlerin kriter ağırlıkları bulgusu Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Görev performansında ağırlık değerleri incelendiğinde Bireysel performans (A2) maddesinin en yüksek ağırlığa sahip olduğu, Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4) ise en düşük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.
- Kişisel-Entelektüel gelişime açıklıkta ağırlık değerleri incelendiğinde İş önceliklerini geliştirme (B2) maddesinin en yüksek ağırlığa, Güncel bilgileri takip etme (B4) ise en düşük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.
- Akademik bilginin ağırlıkları incelendiğinde bütün maddelerin ağırlıklarının birbirine yakın olduğu görülmekle birlikte, Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1) en yüksek etki değerine sahip olurken Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5) ile Finans hesaplamalar yapma (C6) en düşük ağırlığa sahip oldukları görülmektedir.
- Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyumun ağırlıkları incelendiğinde Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1) en yüksek ağırlığa sahip olduğu, Elektronik tablolama becerileri (D4) ise en düşük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.
- Kurumsal çalışma yapısına entegrasyonun ağırlık değerleri incelendiğinde, Örgütsel bağlılık (E1) ile İş yaşam dengesi (E5) maddelerinin ağırlığının en yüksek ağırlığa sahip olduğu, Ekip çalışmasına yatkınlık (E3) ise en düşük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.

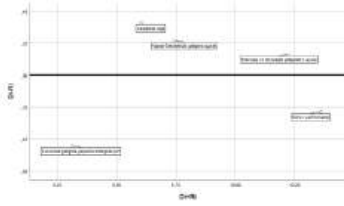
Tablo 3. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Ana Boyutların Etki Analizi Bulguları

Ana Boyutlar	Di+Ri	Di-Ri
Görev performansı (A)	10,359	-0,230
Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B)	9,742	0,216
Akademik bilgi (C)	9,602	0,326
Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D)	10,224	0,132
Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E)	9,312	-0,443

Ana boyutlar için etkileyen ve etkilenen faktörlerin koordinat bilgileri Tablo 6’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B), Akademik bilgi (C) ile Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D) etkileyen faktörler, Görev performansı (A) ile Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E) ise etkilenen faktörler olarak görülmektedir. Bu durum uzman görüşlerine göre Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için önce Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B), Akademik bilgi (C) ile Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D) için algı oluşmaktadır. Daha sonra bu faktörler için oluşan algılar Görev performansı (A) ile Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E) faktörlerini etkileyerek bu konularda oluşacak algıları şekillendirmektedir. Boyutlar arasındaki etki yapısı Şekil 1 de verilmiştir.

ETKİLEYEN FAKTÖRLER

ETKİLENEN FAKTÖRLER



Şekil 2. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Ana Boyutların Etki Analizi Grafiği

Tablo 4. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Kriterlerin Boyutlara Göre Düzenlenmiş Etki Analizi Bulguları

A – Görev performansı	Di+Ri	Di-Ri
İletişim becerileri (A1)	13,124	0,687
Bireysel performans (A2)	14,299	0,306
Departman performansına katkı (A3)	13,524	-0,621
Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4)	12,941	0,036
Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5)	13,118	0,116
Sorunlu kredileri yönetme (A6)	13,623	-0,524
B – Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık		
Zaman yönetimi (B1)	12,274	0,264
İş önceliklerini geliştirme (B2)	12,869	-0,007
Problem çözme becerisi (B3)	12,697	0,049
Güncel bilgileri takip etme (B4)	11,857	0,255
Kişisel liderlik becerileri (B5)	12,973	0,310
Takım etkililiğini teşvik etme (B6)	12,402	-0,871
C – Akademik bilgi		
Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1)	23,904	0,538
Entegre risk yönetimi (C2)	23,604	-0,119

Mevzuat bilgisi (C3)	23,000	1,145
Kredi yönetimi teknikleri (C4)	23,494	-0,204
Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5)	22,918	-0,402
Finans hesaplamalar yapma (C6)	22,956	-0,957
D – Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum		
Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1)	12,776	0,441
Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2)	12,758	-0,359
Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3)	12,324	-0,100
Elektronik tablolaştırma becerileri (D4)	12,299	0,018
E – Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon		
Örgütsel bağlılık (E1)	11,064	-0,554
İş disiplini (E2)	10,471	0,269
Ekip çalışmasına yatkınlık (E3)	10,265	0,487
İş memnuniyeti (E4)	11,070	-0,299
İş yaşam dengesi (E5)	10,854	0,097

Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için faktör kriterlerinin etki bulguları Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Görev performansında İletişim becerileri (A1), Bireysel performans (A2), Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4) ve Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5) etkileyen faktör, Departman performansına katkı (A3) ve Sorunlu kredileri yönetme (A6) etkilenen faktördür.
- Kişisel-Entelektüel gelişime açıklıkta Zaman yönetimi (B1), Problem çözme becerisi (B3), Güncel bilgileri takip etme (B4) ve Kişisel liderlik becerileri (B5) etkileyen faktör, İş önceliklerini geliştirme (B2) ve Takım etkililiğini teşvik etme (B6) etkilenen faktördür.
- Akademik bilgede Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1) ve Mevzuat bilgisi (C3) etkileyen faktör, Entegre risk yönetimi (C2), Kredi yönetimi teknikleri (C4), Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5) ve Finans hesaplamalar yapma (C6) etkilenen faktördür.
- Teknoloji ve teknolojik gelişimlere Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1) ve Elektronik tablolaştırma becerileri (D4) etkileyen faktör, Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2) ve Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3) etkilenen faktördür.
- Kurumsal çalışma yapısına entegrasyonda İş disiplini (E2), Ekip çalışmasına yatkınlık (E3) ve İş yaşam dengesi (E5) etkileyen faktördür. Örgütsel bağlılık (E1) ve İş memnuniyeti (E4) etkilenen faktör olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Beceri İhtiyaçları Boyutları İçin Toplam İlişki Matrisi

Ana Boyutlar	A	B	C	D	E
Görev performansı (A)	0,442	0,577	0,593	0,640	0,538
Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B)	0,522	0,370	0,511	0,561	0,448
Akademik bilgi (C)	0,520	0,514	0,352	0,521	0,413
Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D)	0,581	0,560	0,552	0,425	0,477
Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E)	0,562	0,523	0,506	0,572	0,333
Maksimum: 0,640 (A - D) ; Ortalama: 0,505					

DEMATEL analize göre boyutların etkilerini ifade eden toplam ilişki matrisi Tablo 8’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre boyutlar arasındaki etki/ilişkinin ortalaması 0,505 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda görev performansının teknoloji ve teknolojik gelişmeler uyum boyutu üzerindeki etkisi en yüksek değer olarak elde edilmiştir.

Tablo 5 Beceri ihtiyaçları kriterleri için Toplam ilişki matrisi

A – Görev performansı	A1	A2	A3	A4	A5	A6
İletişim becerileri (A1)	0,349	0,499	0,431	0,406	0,445	0,453
Bireysel performans (A2)	0,552	0,449	0,510	0,514	0,535	0,518
Departman performansına katkı (A3)	0,563	0,616	0,378	0,519	0,518	0,528
Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4)	0,488	0,529	0,432	0,328	0,474	0,438
Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5)	0,489	0,551	0,448	0,451	0,353	0,462
Sorunlu kredileri yönetme (A6)	0,571	0,617	0,506	0,512	0,535	0,391
Maksimum: 0,617 (A6- A2) ; Ortalama: 0,482						
B – Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Zaman yönetimi (B1)	0,405	0,560	0,548	0,491	0,583	0,482
İş önceliklerini geliştirme (B2)	0,582	0,449	0,587	0,537	0,608	0,530
Problem çözme becerisi (B3)	0,556	0,571	0,445	0,548	0,603	0,511
Güncel bilgileri takip etme (B4)	0,502	0,523	0,534	0,367	0,549	0,436
Kişisel liderlik becerileri (B5)	0,561	0,597	0,601	0,545	0,471	0,519
Takım etkililiğini teşvik etme (B6)	0,597	0,613	0,628	0,573	0,661	0,416
Maksimum: 0,661 (B6 - B5) ; Ortalama: 0,536						
C – Akademik bilgi	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1)	0,550	0,662	0,669	0,643	0,603	0,599
Entegre risk yönetimi (C2)	0,731	0,531	0,690	0,656	0,608	0,608
Mevzuat bilgisi (C3)	0,631	0,594	0,485	0,579	0,566	0,517
Kredi yönetimi teknikleri (C4)	0,697	0,668	0,686	0,507	0,590	0,593
Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5)	0,679	0,632	0,684	0,624	0,463	0,566
Finans hesaplamalar yapma (C6)	0,714	0,677	0,684	0,668	0,612	0,474
Maksimum: 0,731 (C2 - C1) ; Ortalama: 0,615						
D – Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum	D1	D2	D3	D4		
Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1)	0,719	0,862	0,840	0,862		
Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2)	0,988	0,697	0,898	0,890		
Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3)	0,910	0,851	0,636	0,831		
Elektronik tablolama becerileri (D4)	0,936	0,846	0,824	0,648		
Maksimum: 0,988 (D2 - D1) ; Ortalama: 0,827						
E – Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon	E1	E2	E3	E4	E5	
Örgütsel bağlılık (E1)	0,551	0,738	0,738	0,751	0,784	
İş disiplini (E2)	0,590	0,471	0,618	0,624	0,654	
Ekip çalışmasına yatkınlık (E3)	0,554	0,575	0,432	0,587	0,602	
İş memnuniyeti (E4)	0,716	0,728	0,703	0,557	0,765	
İş yaşam dengesi (E5)	0,667	0,662	0,637	0,677	0,534	
Maksimum: 0,784 (E1 - E5) ; Ortalama: 0,637						

DEMATEL analize göre kriterlerin birbirine olan etkileri için toplam ilişki matrisi Tablo 9’da verilmiştir.

i. Görev performansı boyutunda ortalama ilişki 0,482 en yüksek ilişki ise Sorunlu kredileri yönetme ile Bireysel performans Arasındadır.

ii. Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık boyutunda ortalama ilişki 0,536 en yüksek ilişki ise Kişisel liderlik becerileri ile Takım etkililiğini teşvik etme Arasındadır.

iii. Akademik bilgi boyutunda ortalama ilişki 0,615 en yüksek ilişki ise Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme ile Entegre risk yönetimi Arasındadır.

iv. Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum boyutunda ortalama ilişki 0,827 en yüksek ilişki ise Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik ile Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama Arasındadır.

v. Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon boyutunda ortalama ilişki 0,637 en yüksek ilişki ise Örgütsel bağlılık ile İş yaşam dengesi Arasındadır.

Elde edilen bulgular, beceri ihtiyaçları açısından değerlendirildiğinde teknoloji ve teknolojik gelişmelere uyum boyutunun kendi içinde yüksek etkileşime sahip olduğunu göstermektedir.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

5.1. Sonuç

Bu çalışmada, Türkiye'deki bankacılık eğitiminin bankacılık sektörünün beceri ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı, kapsamlı bir analiz çerçevesinde ele alınmıştır. Bankacılık sektörü, finansal piyasaların istikrarı, ekonomik kalkınma ve sermaye akışının yönlendirilmesi açısından kritik bir sektör olup, sürekli değişen küresel koşullara uyum sağlamak zorundadır. Teknolojik gelişmeler, finansal inovasyonlar ve dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, bankaların insan kaynağına duyduğu ihtiyaç da değişim göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmada Türkiye'deki bankacılık eğitimi müfredatlarının sektörün güncel beklentileriyle ne ölçüde örtüştüğü kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Araştırmada öncelikle Türkiye'deki mevcut bankacılık eğitimi sisteminin yapısı, üniversitelerde sunulan ders müfredatları ve sektörel eğitim programları incelenmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye'de bankacılık eğitiminin çoğunlukla geleneksel finans ve muhasebe derslerine odaklandığını göstermektedir. Ancak, bankacılık sektörünün mevcut dinamikleri incelendiğinde, teknoloji odaklı becerilerin ve analitik yetkinliklerin giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Bu durum, eğitim ile sektör beklentileri arasında belirgin bir uyumsuzluk olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada kullanılan kapsam geçerliliği analizi (Content Validity Analysis) ve DEMATEL yöntemiyle yapılan analizler, bankacılık sektörünün beceri ihtiyaçlarını belirlemede önemli bir rol oynamıştır.

5.2. DEMATEL Analizi Bulguları:

Banka Personel Seçiminde Beceri İhtiyaçları İçin DEMATEL Analizi Bulguları başlığı altında, sektörde çalışanların sahip olması gereken en kritik beceriler analiz edilmiş ve bu beceriler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. DEMATEL yöntemi ile yapılan analizler sonucunda, bankacılık sektöründeki beceri ihtiyaçlarının etki düzeyleri ve birbirleriyle olan ilişkileri detaylı olarak ortaya konmuştur.

DEMATEL analizine göre, bankacılık sektöründeki en belirleyici faktörler şunlardır:

- ✓ **Teknoloji ve Dijital Beceriler:** DEMATEL analiz sonuçları, dijital becerilerin bankacılık sektöründeki diğer yetkinlikler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dijital bankacılık, büyük veri analitiği ve siber güvenlik gibi beceriler, sektördeki diğer yetkinlikleri doğrudan etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır.
- ✓ **Finansal Risk Yönetimi:** Kredi tahsis süreçleri, portföy yönetimi ve risk analizi, bankacılık sektöründe çalışacak bireylerin sahip olması gereken kritik beceriler arasındadır. Bankaların işe alım süreçlerinde risk yönetimi konusunda yetkin adaylara daha fazla öncelik verdiği görülmüştür.
- ✓ **İletişim ve Müşteri İlişkileri Becerileri:** DEMATEL analiz sonuçları, müşteri ilişkileri yönetiminin bankacılık sektöründeki en önemli beceri gruplarından biri olduğunu göstermektedir. Özellikle bireysel ve kurumsal müşteri yönetiminde çalışan personelin, güçlü iletişim yetkinliklerine sahip olması gerektiği belirlenmiştir.
- ✓ **Analitik Düşünme ve Problem Çözme Yetkinlikleri:** Bankacılık sektöründe çalışanların karşılaştıkları problemleri hızlı ve etkili bir şekilde çözebilmesi kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. DEMATEL analizleri, bu yetkinliğin sektör içerisindeki birçok farklı alana doğrudan etki ettiğini göstermiştir.

Bu bulgular ışığında, bankacılık sektörünün en önemli beceri gereksinimlerinin dijital finans, teknoloji okuryazarlığı, risk yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve analitik problem çözme becerileri olduğu belirlenmiştir. Ancak, Türkiye'deki bankacılık eğitimi programlarının müfredatları incelendiğinde, bu becerilere yönelik derslerin yetersiz olduğu veya uygulamalı öğrenme yöntemlerinden uzak olduğu görülmüştür.

Elde edilen veriler, bankacılık sektöründeki insan kaynağı eksikliklerinin giderilmesi için üniversitelerde sunulan eğitim programlarının güncellenmesi, sektörle daha fazla iş birliği yapılması ve uygulamalı eğitime daha fazla yer verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma, Türkiye’deki bankacılık eğitiminin sektör ihtiyaçları ile ne ölçüde uyumlu olduğunu kapsamlı bir şekilde analiz etmiş ve mevcut eksiklikleri ortaya koymuştur. Bulgular, eğitim politikalarının güncellenmesi ve sektör-üniversite iş birliklerinin güçlendirilmesi gerektiğini açıkça göstermektedir.

5.3. Tartışma

Bu araştırmada Bulanık DEMATEL yöntemiyle elde edilen bulgular, Türkiye bankacılık sektöründe insan kaynağına ilişkin gereksinimlerin dijitalleşme, mevzuat yoğunluğu ve hizmet kalitesinin belirleyiciliği nedeniyle çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle “kişisel-entelektüel gelişime açıklık”, “akademik bilgi” ve “teknolojiye uyum” gibi etkileyen faktörlerin, “görev performansı” ve “kurumsal entegrasyon” üzerinde güçlü bir nedensel etki oluşturmaları; sektörde çalışan niteliğinin, örgütsel yetkinliklerin temel belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, bankacılık sektöründe istihdamın niteliğine ilişkin vurguları öne çıkaran Ayan’ın (2012) analizleriyle uyumludur; nitekim Ayan, sektörün istihdam hacminden ziyade nitelikli işgücü kapasitesine yatırım yapılması gerektiğini belirtmektedir.

Elde edilen bulgular, bankacılık sektöründeki insan kaynakları uygulamalarının mevcut yapısını inceleyen önceki nitel araştırmalarla da ilişkili bir çerçeve sunmaktadır. Tayfur Ekmekçi’nin (2018) bankalarda performans odaklı işe alım, hedef temelli performans değerlendirme ve sürekli eğitim uygulamalarının sektör genelinde yaygınlaştığını gösteren bulguları, bu çalışmada “iletişim becerileri”, “bireysel performans”, “mevzuat bilgisi” ve “bilgi işlem teknolojisi etkinliği” gibi kriterlerin yüksek ağırlık taşımasıyla örtüşmektedir. Benzer biçimde Yılmaz’ın (2020) bankaların çalışan geliştirme, yenilikçilik ve kariyer fırsatları sunma gibi uygulamaları yoğun biçimde kullanarak motivasyon ve bağlılığı artırmayı amaçladığını ortaya koyması, bu çalışmada “kurumsal entegrasyon”un etkilenebilir bir faktör olarak tanımlanmasını desteklemektedir.

Türkiye bağlamında bankacılık sektöründe beceri gereksinimlerini nedensellik temelli inceleyen az sayıdaki öncü çalışmalardan biridir. Mevcut literatür genellikle işe alım, eğitim, motivasyon ve performans yönetimi gibi İK uygulamalarını betimleyici nitelikte ele almaktadır; buna karşın Bulanık DEMATEL yaklaşımı, hangi yetkinliklerin diğerlerini öncelediğini ve sektörün stratejik insan kaynağı yönetiminde hangi alanlara yatırım yapılması gerektiğini bilimsel olarak ortaya koymuştur. Bu yönüyle çalışma, Türkiye’de bankacılık sektörünün dijital dönüşüm sürecinde insan kaynağı planlamasına yönelik özgün ve politika yapıcılar açısından yol gösterici nitelikte bir katkı sağlamaktadır.

5.4. Öneriler

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda, Türkiye’de bankacılık eğitiminin sektör beklentileriyle daha iyi örtüşmesi için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

5.4.1. Bankacılık Eğitimi Müfredatının Güncellenmesi

- ✓ Üniversitelerdeki Bankacılık, Finans ve Sigortacılık bölümlerinin müfredatları, finansal teknolojiler, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve blokzincir uygulamaları gibi günümüz bankacılığının gerektirdiği becerileri kapsayacak şekilde revize edilmelidir.
- ✓ Dijital bankacılık ve finansal inovasyon konularını içeren zorunlu dersler eklenmeli ve öğrencilerin Python, R, SQL gibi veri analitiği dillerini öğrenmeleri teşvik edilmelidir.
- ✓ Kredi yönetimi, risk analizi ve portföy yönetimi gibi temel finansal konuların yanı sıra, müşteri deneyimi yönetimi, siber güvenlik ve regülasyon teknolojileri (RegTech) gibi yeni nesil bankacılık hizmetleriyle ilgili dersler müfredata eklenmelidir.

5.4.2. Uygulamalı Eğitimin Artırılması ve Sektörle İş Birlikleri

- ✓ Bankacılık bölümlerinde okuyan öğrenciler için zorunlu uzun dönem staj programları oluşturulmalıdır. Bankalar ve üniversiteler arasındaki iş birliği güçlendirilerek, öğrencilerin mezun olmadan önce sektörde deneyim kazanmaları sağlanmalıdır.

- ✓ Bankacılık simülasyon laboratuvarları ve vaka analizleri yoluyla öğrencilere gerçek piyasa dinamiklerini öğrenme fırsatları sunulmalıdır.
- ✓ Üniversiteler ve Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) gibi sektör kuruluşları arasında ortak eğitim programları ve sertifika programları oluşturulmalıdır.

5.4.3. Yeni Mezunlar İçin İşe Alım Süreçlerinin Desteklenmesi

- ✓ Yeni mezunların işe alım süreçlerini kolaylaştırmak için bankalar tarafından mezunlara özel mesleki eğitim programları ve hızlandırılmış iş başı eğitimleri (bootcamp) sunulmalıdır.
- ✓ Üniversitelerde, öğrencilerin sektörde istihdam edilme oranlarını artırmak amacıyla kariyer danışmanlığı ve mentorluk programları oluşturulmalıdır.
- ✓ Yeni mezunlara yönelik giriş seviyesinde “Finansal Teknoloji ve Veri Analitiği” gibi özel yetkinlik kazandırma eğitimleri verilmelidir.

5.4.4. Akademik Çalışmalar ve Araştırmaların Sektöre Entegre Edilmesi

- ✓ Türkiye’de bankacılık sektörünün beceri ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek için sektör-üniversite iş birlikleriyle veri tabanlı analizler yapılmalı ve düzenli raporlar hazırlanmalıdır.
- ✓ Akademik araştırmaların, bankaların insan kaynakları stratejileriyle daha entegre hale getirilmesi sağlanarak, bankacılık eğitiminin doğrudan sektöre katkı sunması teşvik edilmelidir.

Bu çalışma, bankacılık eğitimi ile sektör beklentileri arasındaki ilişkiyi ele alarak, Türkiye’de finansal eğitim politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bulgular, bankacılık eğitiminde daha fazla uygulamalı öğrenme ve dijital beceri kazandırma gerekliliğini ortaya koymuştur. Sunulan öneriler, Türkiye’deki bankacılık eğitimini daha çağdaş, sektörle uyumlu ve uluslararası standartlara uygun hale getirme konusunda rehber niteliğindedir.

Eğitim müfredatlarının güncellenmesi, uygulamalı öğrenmenin artırılması ve sektörle iş birliklerinin güçlendirilmesi, hem mezunların sektöre daha hızlı adapte olmasını sağlayacak hem de Türkiye’nin bankacılık alanındaki rekabet gücünü artıracaktır.

Kaynaklar

- Ahmed, S.K. (2025). *Sample size for saturation in qualitative research: Debates, definitions, and strategies*. Journal of Medicine, Surgery, and Public Health, 5, 1-6, <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100171>
- AKB. (2024). Akbank. <https://www.akbank.com/> (Erişim Tarihi: 28.12.2024)
- Ayan, E. (2012). Türk bankacılık sektöründe istihdam analizi ve istihdamın artırılması olanakları. *Business and Economics Research Journal*, 3 (1), 41-57
- Ayanoğlu, Y. (2013). Bankaların kuruluşu ve organizasyon yapısı. İçinde A. Karapınar (Ed.), *Bankaların Yönetimi ve Denetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, N. (2018). Dünyada ve Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş, İçinde Metin Toprak ve Metin Çoşkun (Ed.), *Bankacılık işlemleri ve banka türleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ayre, C. & Scally, A.J. (2014). Critical values for Lawshe’s content validity ratio: revisiting the original methods of calculation, *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47 (1), 79-86.
- Babuşçu, Ş., Hazar, A. ve İskender, A. (2022). *Banka risk yönetimi- Basel I-II-III-IV Düzenlemeleri*. Bankacılık Akademisi Yayınları.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *BEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 133-151.

- Ceylan Çapar, M. ve Ceylan, M. (2022). Durum çalışması ve olgubilim desenlerinin karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 295-312.
- Cheng, E.W.L. & Li, H. (2002). Construction partnering process and associated critical success factors: quantitative investigation. *Journal of Management in Engineering*, 18 (4), 194-202.
- Çeliker, U. ve Levent, A.F. (2024). Eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğuna ilişkin öğretmen görüşleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 38(3), 537-551
- EGM. (2024). Emeklilik Gözetim Merkezi. <https://www.egm.org.tr/> (Erişim tarihi: 20.12.2024).
- Gabus, A. ve Fontela, E. (1973) *Perceptions of the World Problem Atique: Communication Procedure*. DEMATEL Report No.1, Battelle Geneva Research Centre.
- GB. (2024). Garanti Bankası. <https://www.garantibbva.com.tr/> (Erişim Tarihi: 28.12.2024)
- Grix, J. (2010). *The foundations of research*. Palgrave Macmillan.
- Hazar, A. ve Babuşcu, Ş. (2017). *Bankacılığa giriş: temel bankacılık bilgileri*. Bankacılık Akademisi Yayınları.
- HB. (2024). Halkbank. <https://www.halkbank.com.tr/> (Erişim Tarihi: 28.12.2024)
- Lai, V.S., Wong, B.K. & Cheung, W. (2002). Group decision making in a multiple criteria environment: A case using the AHP in software selection. *European Journal of Operational Research*, 137 (1), 134-144.
- Lam, K. & Zhao X (1998). An application of quality function deployment to improve the quality of teaching. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (4), 389-413.
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28 (4), 563-575.
- Li, W., Yu, S., Pei, H., Zhao, C. & Tian, B. (2017). A hybrid approach based on fuzzy AHP and 2-tuple fuzzy linguistic method for evaluation in-flight service quality. *Journal of Air Transport Management*, 60 (C), 49-64.
- Lin, C. J. ve Wu, W.W. (2008). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 34 (1), 205-213.
- Özkan, M.M. (2003). *Bulanık hedef programlama*. Ekin Kitabevi.
- Pala, Y. (2024). Bankaların türev ürün kullanımı ile sektörel ve makroekonomik faktörlerin ilişki düzeylerinin incelenmesi: Türkiye’de bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parasız, İ. (2018). *Para banka ve finansal piyasalar* (10. Basım). Ezgi Kitapevi.
- Pehlivan, P. (2022). Bankacılık tarihi, İçinde A. Kahramanoğlu (Ed.), *Güncel finans, bankacılık ve sigortacılık çalışmaları* (ss.7-29). Efe Akademi.
- SEGEM. (2024). Sigortacılık Eğitim Merkezi. <https://segem.org.tr/hakkimizda> (Erişim tarihi: 20.12.2024).
- Shukla, R. K., Garg, D. & Agarwal, A. (2014). An integrated approach of fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS in modeling supply chain coordination. *Production & Manufacturing Research*, 2 (1), 415-437.
- SPL. (2024). Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. <https://spl.com.tr/hakkimizda/> (Erişim tarihi: 20.12.2024).
- Takan, M. ve Acar-Boyacıoğlu, M. (2011). *Bankacılık teori uygulama ve yöntem*. Nobel Akademik Yayıncılık
- Tayfur Ekmekci, Ö. (2018). Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları uygulamaları üzerine nitel bir araştırma. *Journal of Business Research-Turk*. 10(2), 684-719. DOI: 10.20491/isarder.2018.451
- TBB. (2024). Türkiye Bankalar Birliği. <https://www.tbb.org.tr/> (Erişim Tarihi: 20.12.2024)
- TSPB. (2024). Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği. <https://tspb.org.tr/tspb/> (Erişim tarihi: 20.12.2024).
- Yardımcıoğlu, M. ve Büyüksalvarcı, A. (2007). Bankacılık sektörü pratiğinde faaliyet tabanlı maliyet sistemi, *Maliye Dergisi*, 153 (C), 142-159.

- Yeşilyurt, S. ve Çapraz, C. (2018). Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği için bir yol haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 251-264.
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın doğuşu ve Türk bankacılık sistemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 107-117
- Yıldız, E. (2013). *Eski Çağ'da bankacılık ve bankerlik*. Türkiye Bankacılar Birliği Yayınları.
- Yılmaz, H. (2020). Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların insan kaynakları uygulamaları ve kullanılan motivasyon araçları. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 13-34
- ZB. (2024). Ziraat Bankası. <https://www.ziraatbank.com.tr/tr> (Erişim Tarihi: 28.12.2024)

Termal Turizm İşletmelerinde Bireylerin Algılanan Esenlik ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki: Ankara Örneği

The Relationship Between Individuals' Perceived Wellness and Life Satisfaction Levels in Thermal Tourism Context: The Case of Ankara

Hülya KUMCU BOZKURT ^a Cemal Ersin SİLİK ^b

^a T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yiyecek İçecek Hizmetleri Alan Öğretmeni, Ankara, Türkiye. hkumcu@hotmail.com

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. cemal.silik@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Termal Turizm
Algılanan Esenlik
Wellness
Yaşam Doyumu

Amaç – Bu çalışmanın temel amacı, termal turizm aktivitelerine katılan bireylerin algıladıkları esenlik ve yaşam doyumu düzeylerinin incelenmesidir. Bununla birlikte katılımcıların algılanan esenlik ve yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilerek, demografik özelliklerine göre oluşan farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem – Nicel bir araştırma olan çalışmada, veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların algılanan esenlik ve yaşam doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla “Algılanan Esenlik Ölçeği” (Perceived Wellness Scale) ve Yaşam Doyumu Ölçeği (The Satisfaction With Life Scale) kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara’da ikamet eden ve Ankara’nın termal turizm destinasyonları Kızılcahamam, Beypazarı ve Haymana’yı ziyaret eden bireyler oluşturmaktadır. Toplamda 384 kullanılabılır veriye ulaşılmış ve analize tabi tutulmuştur. Verilerin analizi için SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Analiz kapsamında ise t-testi, ANOVA testi, korelasyon analizi ile basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır.

Gönderilme Tarihi 30 Ağustos 2025

Revizyon Tarihi 1 Aralık 2025

Kabul Tarihi 5 Aralık 2025

Bulgular – Araştırma sonuçlarına göre; algılanan esenlik ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Termal turizm aktivitelerine katılan bireylerin esenlik düzeyleri yaş, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşmazken; cinsiyet ve katılım durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir. Katılımcıların yaşam doyumu düzeyleri ise; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve katılım durumu değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Tartışma – Araştırma sonuçları termal turizm etkinliklerine katılımın, algılanan esenlik ve yaşam doyumu düzeyleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, termal turizmde sunulan tedavi hizmetlerinin devlet tarafından sağlık sigortası kapsamında karşılanması için şartların genişletilmesi ve yaygınlaştırılması ile termal turizm hizmetlerine erişilebilirliğin artırılması sektöre katkı sağlayacaktır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Thermal Tourism
Perceived Well-Being
Wellness
Life Satisfaction

Purpose – The main objective of this study is to examine the levels of wellness and life satisfaction perceived by individuals participating in thermal tourism activities. In addition, it aims to determine the relationship between participants' perceived levels of wellness and life satisfaction and to identify differences based on their demographic characteristics.

Design/methodology/approach – In this quantitative study, the survey technique was used as the data collection tool. The Perceived Wellness Scale and the Satisfaction With Life Scale were used to determine the participants' perceived wellness and life satisfaction levels. The population of the study consists of individuals residing in Ankara and visiting Ankara's thermal tourism destinations of Kızılcahamam, Beypazarı, and Haymana. A total of 384 usable data points were obtained and analysed. The SPSS statistical package programme was used for data analysis. The analysis included t-tests, ANOVA tests, correlation analysis, and simple and multiple linear regression analyses.

Received 30 Augustus 2025

Revised 1 December 2025

Accepted 5 December 2025

Results – According to the research results, a positive relationship was found between perceived well-being and life satisfaction. The well-being levels of individuals participating in thermal tourism activities did not differ according to the variables of age, marital status and education level, but differed according to the variables of gender and participation status. Participants' life satisfaction

*Bu çalışma, Doç. Dr. Cemal Ersin SİLİK danışmanlığında yürütülen Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 02.04.2024 tarihli 259487 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Kumcu Bozkurt, H., Silik, C.E. (2025). Termal Turizm İşletmelerinde Bireylerin Algılanan Esenlik ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki: Ankara Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3241-3263.

Article Classification:

Research Article

levels, on the other hand, vary according to gender, age, marital status, education, and participation status variables.

Discussion – Research results show that participation in thermal tourism activities has an effect on perceived well-being and life satisfaction levels. In this regard, expanding and generalising the conditions for the state to cover treatment services offered in thermal tourism under health insurance and increasing accessibility to thermal tourism services will contribute to the sector.

1. Giriş

İnsanlık tarihi kadar eski olan turizm faaliyetleri günümüzde çok büyük boyutlara ulaşmıştır. Turizm, turistleri çekme ve hizmet etme bilimi, sanatı ve ticareti olarak nitelendirilmektedir. Turizmin ulaştığı ulusal ve uluslararası düzeydeki boyutları; yatırımları ve ciroları geliştiren, gelir ve istihdam yaratan, ülkelere döviz getirisi sağlayan, sosyal ve kültürel hayatı etkileme gibi pek çok toplumsal ve insancıl işlevleri başaran bir özellik taşımaktadır (Küçükaslan, 2006:2). Ülkeler turizm pazar payını artırmak için çeşitli alternatif turizm türlerinden yararlanmaktadır. Teknolojinin gelişmesinin yanı sıra insanların sağlık konusunda farkındalığının artması, modern yaşam tarzlarının değişmesi, boş zamanlarını etkili bir şekilde değerlendirme isteği ve gelir düzeylerinin artması sağlık turizmine olan ilgiyi yoğunlaştırmıştır (Vrkljan ve Grazio, 2017).

Sağlık turizmi son yıllarda çok hızlı büyüyen küresel bir endüstri haline gelmiştir. Türkiye'nin turizm ürünlerini çeşitlendirme stratejisi doğrultusunda sağlık turizmi kapsamında ele alınan termal turizmin; doğal kaynak zenginliği, farklı bölgelerde yaygın olarak görülebilmesi, sağlık amaçlı olması, yıl boyu uygulanabilmesi, diğer turizm türleriyle entegre olabilmesi, uzun konaklama süreleri, termal turizm tesislerinin ortalama doluluk oranlarının yüksek olması gibi özelliklerinden dolayı alternatif turizm türleri arasında ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir (Emir vd., 2008:397). Sağlık turizminin alt dallarından olan termal turizm, Türkiye'deki kaynakların zenginliği ve yüksek talep görmesi açısından oldukça önemlidir. Termal turizm, özellikle sıcak suyun yer altından çıktığı destinasyonlarda son yıllarda oldukça önem kazanan bir turizm türüdür. Termal turizm, ağırlıklı olarak doğal kaynaklara dayalı olarak gelişmektedir. Termal su kaynaklarının insan sağlığı açısından değeri uzun zamandır bilindiğinden insanlar bu konuda hem tatil hem de tedavi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir (Şengül ve Bulut, 2019:55). Termal turizm, tüm yıl boyunca devam edebilme özelliğinden dolayı sürdürülebilir turizm alanında yer almaktadır. Termal turizm, kür süresinin genellikle 21 gün olmasından ve bu duruma bağlı olarak konaklama süresinin uzamasından dolayı turizm gelirlerinin artmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak termal turizm, deniz-kum-güneş turizmine kıyasla daha fazla gelir getiren bir turizm türüdür. Termal turizm kapsamında 21 günlük kür için gelen küristlerin yanı sıra doğrudan termal tedavi ve rekreatif amaçlarla gelen günübirlikçilerin de işletmeler için önemli bir gelir kaynağı olduğu görülmektedir. Termalizm yalnızca hastaların iyileştirilmesine yönelik hizmetleri içermemektedir. Aynı zamanda sağlıklı insanların termal sular ve iklim sayesinde sağlıklarının korunmasına ve tatil yapmalarına olanak verecek şekilde düzenlenmektedir (Kayın, 2002). Termal turizm işletmeleri, hem tıp biliminin termal tedavi ile ilgili birimlerini bünyesinde toplayan, hem de turizmin gerektirdiği konaklama ve boş zamanları değerlendirmeye yönelik faaliyetlere dayalı hizmetleri sunan işletmeler olduğundan turizm işletmelerinden farklı bir özelliğe sahiptir (Gönenç, 2007:98). Türkiye'de termal turizmin tarihine bakıldığında, Türk tarihinin çok eskilere dayanması, ülke sınırları içerisinde bulunan tarihi tesislerin çokluğu ve termal su kaynaklarının zenginliği nedeniyle önemli bir potansiyele sahip olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca Türkiye 1.500'ün üzerinde jeotermal kaynağıyla Avrupa'da birinci, dünyada ise yedinci sırada yer almaktadır. Türkiye'nin bu doğal kaynaklarının fiziksel ve kimyasal özellikleri, akış hızı ve sıcaklık düzeyleri dikkate alındığında Avrupa'yı geride bıraktığı söylenebilmektedir (Özkan, 2019).

Türkiye'nin sahip olduğu doğal kaynakların hak ettiği şekilde değerlendirilmesi ve son yıllarda gelişen turistik talepler doğrultusunda termal turizmin geliştirilmesi gerekmektedir. Gül ve diğerleri (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da görüldüğü üzere literatürde gerçekleştirilen birçok araştırmanın yerel termal turizm potansiyellerini belirleme üzerine yapıldığı ancak termal turizmin pazarlanması ve yönetimine yönelik araştırma sayısının yeterli seviyede olmadığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın termal turizme katılımın teşvik edilmesine, termal turizm kaynaklarının pazarlanması hususunda farklı bir bakış açısı kazandırmasına ve gelecekte yapılacak çalışmalara önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, termal turizm aktivitelerine katılımın bireylerin algıladıkları esenlik ve yaşam doyumu düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte katılımcıların demografik özelliklerine göre algılanan esenlik ve yaşam doyumu düzeyleri arasındaki farklılıklar da incelenmiştir. Lengfelder (1987),

Zimmer ve Lin (1996), Tezcan (1992), Iso-Aholo ve Weissinger (1984), Sanders ve diğerleri (2000), Dirlik (2016) tarafından yapılmış ve bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturan bu araştırmalar incelendiğinde; serbest zaman dilimlerinde rekreasyon aktivitelerine katılan bireylerin gerek psikolojik gerekse fiziksel olarak iyi oluş hali kazandıkları, stres seviyelerinde azalma olduğu, algıladıkları esenlik ve yaşam doyumu düzeylerinde artış gözlemlendiği görülmektedir. Literatürdeki araştırmalardan farklı olarak bu araştırmada konunun rekreasyonel bir faaliyet olan termal turizm aktiviteleri özelinde incelenmesi araştırmaya orijinallik katmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Termal Turizm

Sağlık turizminin alt dallarından olan termal turizm, Türkiye’deki kaynakların zenginliği ve yüksek talep görmesi açısından oldukça önemlidir. Termal turizm, özellikle sıcak suyun yer altından çıktığı destinasyonlarda son yıllarda oldukça önem kazanan bir turizm türüdür. Termal turizm, ağırlıklı olarak doğal kaynaklara dayalı olarak gelişmektedir. Termal su kaynaklarının insan sağlığı açısından değeri uzun zamandır bilindiğinden insanlar bu konuda hem tatil hem de tedavi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir (Şengül ve Bulut, 2019:55).

Termal turizm, antik çağlardan beri insanlar tarafından kullanılan ve çeşitli tanımları olan bir terimdir. Termal turizm, termal suların rekreasyon ve dinlenme amacıyla değerlendirilmesinin yanı sıra, farklı yöntemlerin kombinasyonuyla gerçekleştirilen tedavi uygulamalarını içermektedir. Termomineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi yöntemler bunlara örnek verilebilmektedir. Ayrıca, iklim terapisi, fizyoterapi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi ve diyet gibi destekleyici tedavilerle bir araya getirilerek sağlanan kürler, “tedavi” için kullanıldığında ortaya çıkan bir turizm türü olarak adlandırılmaktadır. (Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2023). Aydın’a (1990) göre ise termal turizm; “Sağlık amaçlı seyahatlere konu olan, termal kaynakların sağlık ve tedavi amaçlı kullanımı olarak özetlenen termal turizm; bilimsel ve tıbbi açıdan terapötik (tedavi edici) özelliklere sahip madeni denilen su kaynaklarının, hiçbir katkı ve değişikliğe uğratılmaksızın, eğitilmiş personel gözetiminde ve özel tesislerde yapılan kürlerle, çeşitli hastalıkların tedavisi amacıyla yararlanılmasına yönelik faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanmaktadır.

Termal turizm, tıbbi amaçlar için kullanılabilen bir tedavi ve turizm şeklidir. Termal suların içerdiği minerallerin özelliklerine göre çeşitli sağlık sorunlarının tedavisinde, kas ve sinir hastalıklarının iyileştirilmesinde, vücudun eski canlılığının geri kazanılmasında etkili olduğu tıbben onaylanmaktadır (Göçmen Güvercin, 2008).

Yerel ve bölgesel kalkınma kaynağı olarak önemli görülen termal turizm; kaplıcalar ve deniz suyu tedavileri, hidroterapi veya su bazlı tedavileri içermektedir. Termal turizm geleneksel olarak sağlık ve fiziksel esenliğe odaklanmış olsa da son yıllarda sadece kozmetik ve güzellik için yapılan tedaviler, daha fazla ağırlık kazanmış ve daha popüler hale gelmiştir. Termal turizmin gelişmesi ve pazarın büyümesi, devletin bu alandaki pazarı finanse etmesine olanak tanımış ve termal turizm halk sağlığının önemli bir parçası haline gelmiştir. Termal turizmden elde edilen gelir ve hasta veya katılımcı sayısının artması bu pazarı cazip hale getirmektedir (Boroviç ve Markoviç, 2015).

Termal turizmin diğer turizm çeşitlerine göre birtakım üstünlükleri; turizm imkânlarının 12 aya yayılabilmesi, tesislerdeki doluluk oranının yüksek olması, istihdam olanakları sağlaması, diğer alternatif turizm türlerine entegrasyonu ile bölgesel dengeli turizmin gelişmesine imkân sağlanması, termal tesislerde insan sağlığını iyileştirici aktivitelerin sunulması bunun yanı sıra dinlenme ve eğlenme imkânlarını barındırması, termal turizm tesislerinin yatırım maliyetlerini hızlı bir şekilde geri ödemesi, kar marjının yüksek ve güçlü rekabet gücüne sahip olması, şekilde sıralanabilmektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2025).

Termal turizmin bir turizm çeşidi olarak tercih edilmesinin, diğer bir deyişle talep görmesinin nedenleri arasında tüketici kalıplarındaki değişim, özellikle Avrupa’da yaşanan nüfus, kıyı turizminin sınırlı mevsimine karşın termal turizmin yıl boyunca devam edebilmesi, tedavi-kürünün (21 gün) uzun bir süreye sahip olması, kimyasal ve doğal olmayan ilaçlardan kaçınan bireyler için tercih edilen alternatif tedavi yöntemlerinden biri olan termal sulara olan ilginin artması yer almaktadır (Emekli, 2005). Bu tercih sebeplerine ek olarak, termal turizmde çeşitli özellikler mevcuttur. Örneğin; termal turizm sektöründeki müşterilerin çoğunluğunu genellikle üçüncü yaş grubuna ait bireyler oluşturmaktadır. Termal turizm,

genellikle sağlık sorunları yaşayan ve özellikle romatizmal hastalıklara yakalanan genellikle üçüncü yaş grubu bireyler tarafından tercih edilmektedir. Termal turizm işletmeleri, hem tıp biliminin termal tedavi ile ilgili birimlerini bünyesinde toplayan, hem de turizmin gerektirdiği konaklama ve boş zamanları değerlendirmeye yönelik faaliyetlere dayalı hizmetleri sunan işletmeler olduğundan turizm işletmelerinden farklı bir özelliğe sahiptir (Gönenç, 2007:98).

2.2. Algılanan Esenlik

“Wellness” kelimesi Amerikalı Doktor Halbert Dunn tarafından koruyucu tıpta yeni bir iddialı sağlık hareketi başlatması ile gündem olmuş ve well-being (iyi oluş) ve fitness (zindelik) kavramlarının birleşmesinden oluşmaktadır (Anspaugh vd., 1991, Erfurt-Cooper ve Cooper, 2009:31). Dunn, literatürde ilk olarak “eslenlik (wellness)” ifadesini, 1961 yılında yayınladığı “High Level Wellness” adlı kitabında kullanmış ve kişinin potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan entegre bir çalışma yöntemi olarak tanımlamıştır ve varlığını devam ettirmek amacıyla sağlıklı olma halini geliştirerek ilerlemek gerektiğini savunmuştur (Dunn, 1961).

İlgili alan yazında birçok çalışmada esenlik kavramı; sosyal, duygusal, fiziksel, entelektüel, spiritüel olmak üzere beş boyutta ele alınmaktadır. Roscoe (2009) ise gerçekleştirdiği çalışmasında wellness kavramını; sosyal, duygusal, fiziksel, entelektüel, ruhsal, psikolojik, çevresel ve mesleki olmak üzere sekiz boyutta ele almıştır. Zorba ve Gönülateş (2016) esenliğin; fiziksel, zihinsel, duygusal, sosyal, ruhsal, çevresel ve mesleki olmak üzere yedi boyut olduğunu ortaya koymuştur. Hettler ise esenliği “sosyal boyut, mesleki boyut, manevi boyut, fiziksel boyut, entelektüel boyut ve duygusal boyut” olarak altı boyutlu bir modelleme ile ele almaktadır (Hattie vd., 2004).

Algılanan esenlik kavramı ise, “insan varlığının fiziksel, manevi, psikolojik, sosyal, duygusal ve entelektüel boyutlarının tutarlı ve dengeli gelişim deneyimine izin veren bir yaşam biçimi” olarak tanımlanmıştır (Bezner ve Hunter, 2001). Var olan esenlik modelleriyle tutarlı olan algılanan esenlik modeli yine çok boyutlu ve entegre sistemlerin ana hatları çerçevesinde oluşturulmuştur. Algılanan esenlik modeli; zihinsel, ruhsal ve bedensel yapıyla ilgili altı önemli yaşamsal boyutta tutarlı ve dengeli büyüme esasına dayanmaktadır. Modele göre en uygun esenlik; “fiziksel, duygusal, psikolojik, entelektüel, ruhsal ve sosyal” yaşam boyutlarında gerçekleştirilen birbirleriyle eşit ve dengeli etkinlikler sonucunda elde edilmektedir. Bu modelde yer alan altı boyut, beden, zihin ve ruhun bir arada ele alındığı bütüncül yaklaşımla uyum göstermektedir (Adams, 1995).

Bireyin yaşam tarzıyla yakından ilişkili olan esenlik, insan sağlığını güçlendiren etkileri belirlemeyi ve bireyin yaşam tarzını bu yönde değiştirmeyi hedeflemektedir. Aynı şekilde rekreatif faaliyetlere katılımın da bireylerin yaşam tarzını olumlu yönde değiştirmeye ve iyilik hallerinin yükselmesine yardımcı olduğu bilinmektedir. Bu noktada rekreatif faaliyetlere katılım ile esenlik algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde bu ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Koçyiğit ve Yıldız (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, rekreatif faaliyetlere katılımın, birey ve topluma fayda sağladığı sonucuna varılmıştır. Bu faydalarda bazıları; kendini ifade edebilme, bireyin yaratıcılığının artırması, yeni tecrübeler sağlanması, yeni arkadaşlık ilişkilerinin kurulması ve sosyal çevreyi genişletmesi, mutlu ve sağlıklı bireylerin oluşması, üretkenliğin artırılması, kişilerin ruh sağlığının düzenlenmesine katkı sağlaması şeklinde sıralanmaktadır. Harper ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırmada ise bireylerin açık alan rekreatif faaliyetlere katılım sıklıkları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda açık alan rekreatif programlarına sıklıkla katılımın; bireylerin zararlı alışkanlıklarından kurtulmalarına katkıda bulunduğu, sağlıklı beslenme, günlük fiziksel aktivite alışkanlığı kazanma, stres yönetimi konularında fayda sağladığı saptanmıştır.

2.3. Yaşam Doyumu

Neugarten, Havighurst ve Tobin (1961) tarafından ilk kez ortaya konulan yaşam doymu kavramı, Neugarten ve arkadaşları tarafından bireyin beklentileri (ne istediği) ile sahip oldukları (elde ettikleri) karşılaştırılarak elde edilen bir durum veya sonuç olarak tanımlansa da, Diener ve diğerleri yaşam doymunu bireyin kendi yaşamına ilişkin bilişsel değerlendirmesi olarak tanımlamışlardır (Diener, 1984; Diener, 1994; Diener vd., 1985; Diener vd., 2003). Vara (1999), yaşam doymunun kişinin beklentilerini gerçek durumla karşılaştırmasının sonucu olduğunu, genel olarak yaşamın tümünü ve bu yaşamın çeşitli yönlerini kapsadığını belirtmektedir. Yaşam doymu, belirli bir durumdaki tatminden ziyade tüm deneyimlerdeki tatmini ifade etmektedir.

Köroğlu (2011), yaşam doymunu, kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyet olarak tanımlamaktadır. Bu memnuniyet kavramı ele alındığında, hoşnutsuluk durumu ile karşılaşılmaktadır. Yaşam doymu

beraberinde mutluluğu, esenliği getirmektedir. Bir başka şekilde tanımlamak gerekirse, yaşam doyumu bireyin hayatından ve sahip olduklarından hoşnut olma durumunu anlatan bir kavramdır denilebilmektedir (Gülcan, 2014:21). Ancak yaşam, mutlulukların yanı sıra keder, üzüntü, kaygı gibi olumsuz duyguları, zor koşulları ve öğeleri de barındırmaktadır. Bireyin yaşamına olan bakış açısı tam da bu noktada önem kazanmaktadır. Bireyin yaşamına ilişkin yaptığı değerlendirmeler neticesinde sübjektif olarak algıladığı olumlu ve olumsuz duyguların tamamı yaşam doyumunu ifade etmektedir. Yaşamdaki sevinçli anlar, mutluluklar alınan hazlar olumlu duygu boyutunu temsil ederken; üzüntüler, acı veren anlar ve mutsuzluklar da olumsuz duygu boyutunu temsil etmektedir. Bu noktada yaşam doyumunun, yaşam hakkındaki genel duyguları yansıttığını ve duygusal mutluluğun bir ölçüsü olduğu anlaşılmaktadır (Özgen, 2012:6).

Yaşam doyumunu etkileyen faktörler, bireylerin kişisel özellikleri, fiziksel ve ruhsal yapıları, mali konulardaki tutumları, sosyal etkinliklerine kadar oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Yaşam doyumunu duygusallığa dayanan bir kavram olduğundan kişinin mevcut yaşamındaki duygusallığı ve üretkenliği kişinin yaşamdan aldığı doyumu arttırmaktadır (Judge vd., 1998). Yaşam doyumunu etkileyen faktörler; kişinin kendini mutlu, pozitif ve yeterli hissetmesi, yaşama kıymet vermesi, fiziksel olarak iyi hissetmesi, ekonomik şartlarının ve sosyal ilişkilerin iyi durumda olması gibi kişisel değerlendirme durumlarına göre değişmektedir (Keser, 2005).

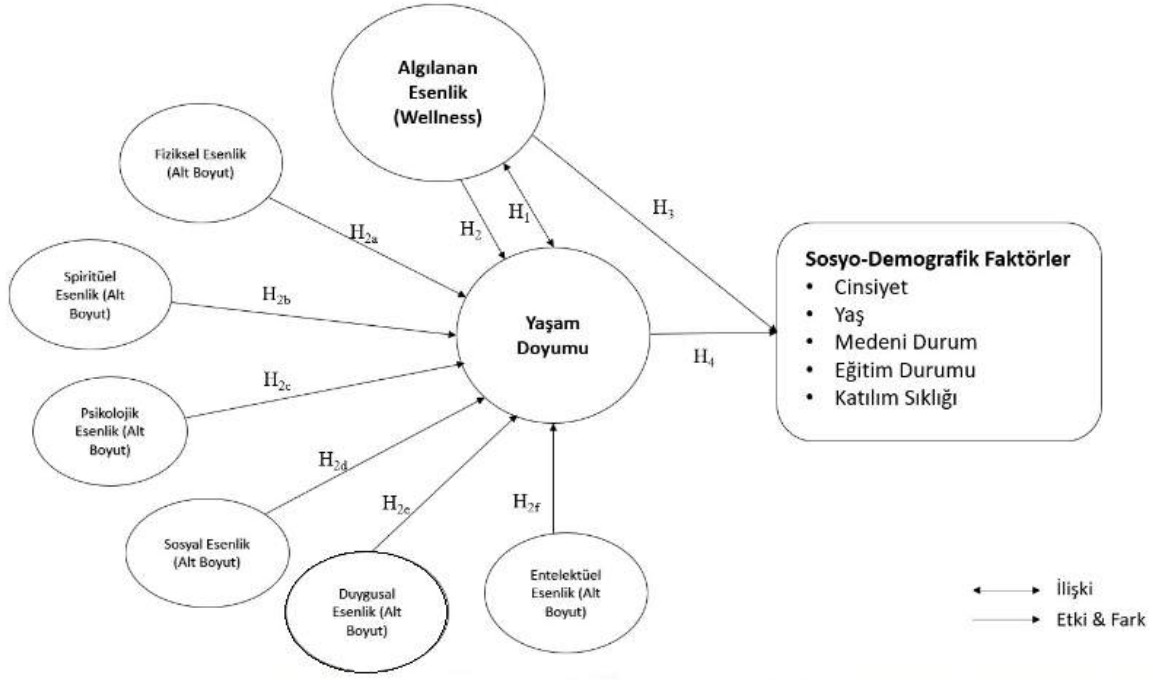
Yaşam doyumunu ile ilgili literatürde birtakım kuramlar yer almaktadır. Bunlar arasında en yaygın olan kuramlar; aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı kuramı, amaç kuramı,, aktivite kuramı, haz ve acı kuramı, yargı kuramı ve bağ kuramıdır. Aşağıdan yukarı görüşü çerçevesinde birey, hayatındaki anlık haz ve acıların değerlendirmesini yaparak, kendini mutlu veya mutsuz olarak değerlendirmektedir. Başka bir ifadeyle mutlu dakikalar birleşerek, mutlu yaşamı oluşturmaktadır. Bu görüş; yaşam doyumunun insanın hayatında gerçekleşen tatmin duygusuyla ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Yukarıdan aşağıya yaklaşımında ise öznel iyi oluş, kişinin küresel bir özelliği olmakla birlikte bu özellik sayesinde kişinin olaylara tepkimesi etkilenmektedir. Ayrıca kişinin olaylara hoşgörü ile bakması; onun karşılaştığı her olayda hoşgörüyle yaklaşmasını gerektirmektedir. Bu görüşte, bireyin küçük hazlardan zevk alması kişinin genel mutluluğunu oluşturduğu düşüncesi geçerlidir. Diğer bir ifadeyle insanların bir becerisinden dolayı yaşadıkları tatmin duygusunu yaşamının diğer alanlarına olumlu etkide bulunarak yayılma sürecidir (Gülcan, 2014: 31)

Akyıldız'a (2013) göre insanların yaşam doyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Rekreatif etkinliklere karşı duyulan ilgi de bu faktörler arasında yer almaktadır. Gilbert ve Abdullah (2004) tarafından yapılan çalışmada, tatil yapan kişiler ile tatil yapmayan kişiler karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre tatil yapan bireylerin yaşam doyumunu algılarının tatil yapmayan bireylere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Tatil yapmanın insanların olumlu duygularını artırarak yaşam doyumlarını arttırdığı belirtilmiştir. Rekreatif etkinliklere katılımın yaşam doyumunu üzerindeki etkisinin birçok araştırmacı tarafından incelenmesi, termal turizm faaliyetleri özelinde araştırılması için bu çalışmaya dayanak oluşturmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmanın temel amacı, termal turizm aktivitelerine katılımın bireylerin algıladıkları esenlik ve yaşam doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte katılımcıların demografik özelliklerine göre algılanan esenlik ve yaşam doyumunu düzeyleri arasındaki farklılıklar da incelenmiştir. Ankara'da ikamet eden ve Ankara'nın termal turizm destinasyonları olan Kızılcahamam, Beypazarı ve Haymana yörelerine gelen ziyaretçilerin, termal turizm aktivitelerine katılım sıklıklarının belirlenerek buna paralel olarak algılanan esenlik ve yaşam doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi ve bu algıda demografik değişkenlere bağlı farklılığı tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmanın araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotezlerin oluşturulması noktasında ilgili literatürden yararlanılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, Moccia'ya (2000) göre serbest zaman etkinliklerine katılmada cinsiyet faktörünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Gümüş vd. (2017) tarafından yapılan çalışma sonucunda; kadınların ev işleri, çocukların bakımı, güvenlik algısı vb. gibi nedenlerden dolayı erkeklere göre fiziksel aktivitelere katılmalarının daha kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Okuyucu'nun (2020) elde ettiği bulgulara göre, eğitim düzeyi değişkeninin kentsel rekreasyon talepleri ve kapalı alan rekreasyon talepleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan grubun her iki türden rekreasyon taleplerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Myers ve Williard (2003), yüksek lisansa başlayan öğrencilerle doktora öğrencilerinin iyi oluşları düzeylerini karşılaştırdıkları çalışmada, doktora öğrencilerinin iyi halinin, yüksek lisans öğrencilerinin iyi oluş halinden daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Dierksen (2005) ve Memnun (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, yaş faktörü değişkeni arttıkça spiritüel/manevi esenlik boyutu puanında artış olduğu tespit edilmiştir. Marks (1996), tarafından bekâr ya da eşlerinden ayrılmış bireylere yönelik yapılan araştırma sonucunda bu grupta yer alan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeyleri daha düşük bulunduğu ancak buna karşın psikolojik iyi oluşun alt boyutlarından özerklik ve bireysel gelişim düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Korkut-Owen ve Demirbaş Çelik (2018), ortaöğretim öğrencilerinde yaş ve cinsiyet farklılıklarına göre yaşam doyumlarının iyilik hali üzerine yaptıkları çalışmada, erkeklerin fiziksel iyilik halinin, kadınların ise sosyal iyilik halinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ponde ve Santana (2000), boş zaman aktivitelerine katılımın cinsiyet değişkenine göre bireylerin ruh sağlıkları üzerine etkilerini araştırdığı çalışmada, boş zaman aktivitelerine katılım sıklıkları ile kadınların anksiyete/depresyon belirtileri arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Literatürde yer alan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki ana hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Bireylerin algılanan esenlik düzeyi ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki algılanan esenlik düzeylerinin yaşam doyumu üzerinde etkisi vardır.

H₃: Bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki algılanan esenlik düzeyi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₄: Bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki yaşam doyumu düzeyi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Ana hipotezlere ilave olarak, bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki algılanan fiziksel, spiritüel, psikolojik, sosyal, duygusal ve entelektüel esenlik düzeylerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisine yönelik alt hipotezler (*H₂'nin alt hipotezleri*) ile bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki algılanan esenlik düzeylerinin (*H₃'ün alt hipotezleri*) ve yaşam doyumu düzeylerinin (*H₄'ün alt hipotezleri*) cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna ve katılım sıklığına göre farklılıklara yönelik alt hipotezler oluşturulmuştur.

3.2. Evren Örneklem

Araştırmamanın evrenini Ankara'da ikamet eden ve Ankara'nın termal turizm destinasyonları olan Kızılcahamam, Beypazarı ve Haymana'da termal turizm aktivitelerine katılan bireyler oluşturmaktadır. Evrenin bilinmemesi nedeniyle, evreni temsil eden örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırmanın örnekleme, basit seçkisiz örnekleme yöntemine dayanarak oluşturulmuştur. Evren içinde bulunan tüm birimlerin örnekleme seçilme şanslarının eşit ve bağımsız olduğu tesadüfî örnekleme yöntemi, evreni temsil etme gücü yüksek olan bir yöntemdir. Yapılan seçme işlemi tesadüfî şekilde gerçekleştirildiğinden yanlılık ve seçmeye dayalı örnekleme hatasının en az düzeyde olduğu belirtilmektedir (Baştürk ve Taştepe, 2013). Araştırmanın evren büyüklüğü bilinmediğinden, örneklem hesaplanırken Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından ortaya koyulan % 95 önem düzeyinde bir milyon ve üzeri evren büyüklüğü esas alınmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğü en az 384 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmanın kapsamını Ankara bölgesindeki termal turizm destinasyonları olan Haymana, Kızılcahamam ve Beypazarı ilçeleri oluşturmaktadır. Kızılcahamam ilçesinde bulunan Kızılcahamam kaplıcasında suların ısı büyük kaynakta 47 C°, küçük kaynakta ise 44 C°, maden suyu kaynağında 19,5 C°, acı su kaynağında ise 37 C° dir. Kaplıca alanında bulunan konaklama tesislerinde içme ve banyo kürleri hizmetleri sunulmaktadır. İçme kürleri, karaciğer, safra kesesi, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, metabolizma hastalıkları üzerinde, banyo kürleri ise kalp, dolaşım bozuklukları ve romatizma üzerinde etkilidir. Haymana bölgesinde Osmanlı Dönemi'nde Yaban Hamamı olarak bilinen kaplıcalar, 19. yüzyılda hizmete girmiş ve sonrasında Haymana ilçe merkezi bu kaplıcaların çevresinde kurulmuştur. Cimcime Sultan, Medrese ve Seyran kaplıcaları meşhur olanlardır. Zaman içinde ilçe merkezinde çok sayıda tesis hizmete girmiştir. Haymana termal suyu dünyanın en iyi termal sularından biri olup sıcaklığı 44 C°'dir. Beypazarı ilçesindeki Dutlu-Tahtalı kaplıca ve içmelerinin sıcaklığı 31 C° ile 52 C° derece arasında değişmektedir. Kaplıca suyu, klorür, sülfat, sodyum, kalsiyum ve karbondioksit içermektedir. Cilt hastalıkları, karaciğer, safra kesesi, pankreas ve damar sertliği rahatsızlıklarına iyi gelmektedir (Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü, 2023). Termal su özellikleri, mevcut tesislerin çokluğu ve destinasyonların gerek Ankara'da gerekse çevre illerde yaşayan insanlar tarafından sıklıkla ziyaret edilen bölgeler olması nedeniyle araştırma için bu 3 destinasyon seçilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel yöntemlerden birisi olan anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Veri toplamada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini tanımaya yönelik kişisel bilgi formu ve termal turizm aktivitelerine katılım sıklığını belirlemek için çizelge bulunmaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların algılanan esenlik düzeyini belirlemek için Adams, Bezner ve Steinhardt (1997) tarafından geliştirilen "Perceived Wellness Scale"; Memnun (2006) tarafından geçerlik ve güvenilirlik testi yapılarak Türkçeye uyarlanan "Algılanan Esenlik Ölçeği" yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin, çeviri geçerliği bakımından 36 kişilik jüri grubundan 1-10 arasında puanlar alınmış ve ölçek puanları 7,86 ile 9,69 arasında değişmiştir. Bu değerlendirme çeviri işleminin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca ön test ve son test düzleminde ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizi çalışmasında maddelerin ortalaması 4,36 olarak tespit edilmiştir. Geçerlik puanı için Cronbach Alfa değeri birinci uygulama için 0,82; ikinci uygulama için de 0,84 olarak belirlenmiştir. Adams'ın yapmış olduğu çalışmada ise bu değerler sırasıyla 0,88 ve 0,93'tür (Memnun, 2006). Sonuç olarak ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ise ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa değeri 0,688 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü bölümde ise 1985 yılında Diener, Emmons, Larsen ve Griffin tarafından geliştirilen (The Satisfaction With Life Scale), Türkçeye uyarlaması önce Köker (1991) tarafından yapılan ancak sonrasında Dağlı ve Baysal (2016) tarafından 7'li likert tipi değerlendirmenin 5'li değerlendirme olarak tekrar uyarlanan "Algılanan Yaşam Doyumu Düzeyi Ölçeği" bulunmaktadır. Dağlı ve Baysal (2016) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0,88 ve test-tekrar test güvenilirliği ise 0,97 olarak tespit edilmiştir. Dilsel eşdeğerliği sağlanan ölçeğin geçerli

ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir (Dağlı ve Baysal, 2016). Bu çalışmada ise ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa değeri 0,917 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma, Ankara’da ikamet eden ve Ankara’nın termal turizm destinasyonları olan Kızılcahamam, Beypazarı ve Haymana’yı ziyaret eden bireyler ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, 05.11.2024-16.12.2024 tarihleri arasında çevrimiçi tekniklerle toplanmıştır. Araştırmaya katılım, gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Toplamda 564 anket formu doldurulmuş olup, bunlardan 180’i termal turizm aktivitelerine hiç katılmayan bireyler olduğundan veri setine dâhil edilmemiştir. Termal turizm aktivitelerine katıldıklarını belirten 384 kişi tarafından doldurulan anket formları ile veri seti oluşturulmuştur. Verilerin toplanması için gerekli olan etik kurul izni, 02.04.2024 tarih ve 259487 sayısı ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi’nden alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizleri istatistik paket programı aracılığı ile yapılmıştır. İlk olarak katılımcıların demografik özellikleri betimsel istatistiklerle incelenmiş ve frekans ile yüzde dağılımları sunulmuştur. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilmiş ve ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık değerleriyle analiz edilmiş ve parametrik testlerin uygulanabilir olduğu belirlenmiştir. Buna göre, algılanan esenlik ölçeğinin çarpıklık değeri -0,572, basıklık değeri ise 1,924 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler, ölçeğin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yaşam doyumu ölçeğinin çarpıklık değeri -0,455 ve basıklık değeri -0,446 olarak belirlenmiştir. Bu veriler de ölçeğin normal dağılım koşullarını sağladığını ortaya koymaktadır. Fark hipotezlerini test etmek amacıyla t-testi ve ANOVA uygulanarak cinsiyet, yaş, medeni durum ve katılım sıklığı gibi değişkenlere göre anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur. Ayrıca, korelasyon analizinde algılanan esenlik ve alt boyutlarının yaşam doyumu ile ilişkileri incelenmiş; basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleriyle bu değişkenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre varyansların homojen olduğu durumlarda ($p > 0.05$) Tukey testi, homojenliğin sağlanmadığı durumlarda ($p < 0.05$) ise Tamhane’s testi tercih edilmiştir. Post-hoc testler bağlamında, Tamhane’s testinin özellikle hücre boyutlarının eşit olmadığı veya varyans homojenliğinin ihlal edildiği durumlar için daha uygun olduğu bilinmektedir. Tamhane’s testi, yalnızca “student t” tabanına dayalı bir yöntem olmakla birlikte, elde edilen sonuçların güvenilirliğini artırmak amacıyla tutucu ve dikkatli karşılaştırmalar yapmaktadır. Bu özelliği sayesinde, homojenlik varsayımındaki sapmaların olumsuz etkilerini en aza indirdiği vurgulanmaktadır (Tamhane vd., 1996). Dolayısıyla, Post-hoc testler bağlamında Tamhane’s testi tercih edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Araştırma Grubuna Yönelik Elde Edilen Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcıların demografik bilgilerinin yordanmasına yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını belirlemek amacıyla betimsel istatistiklerden (frekans analizi) yararlanılmıştır. Veriler frekans (n) ve yüzde (%) dağılımları ile kullanılarak açıklanmıştır.

Tablo 1. Araştırma Grubuna Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	209	54,4	54,4
	Erkek	175	45,6	100,0
Yaş	20 yaş altı	57	14,8	14,8
	21-30 yaş arası	60	15,6	30,5
	31-40 yaş arası	73	19,0	49,5
	41-50 yaş arası	140	36,5	85,9
	51 yaş ve üzeri	54	14,1	100,0
Medeni Durum	Bekâr	149	38,8	38,8
	Evli	235	61,2	100,0
	İlk-Orta Okul	7	1,8	1,8
	Lise	91	23,7	25,5

<i>Eğitim Durumu</i>	Ön Lisans	32	8,3	33,9
	Lisans	185	48,2	82,0
	Lisansüstü	69	18,0	100,0
<i>Katılım Sıklığı</i>	Nadiren	308	80,2	80,2
	Sıklıkla	76	19,8	100,0

Tablo 1'e göre, katılımcıların %54,4'ü kadın, %45,6'sı erkektir. Yaş grupları incelendiğinde, 41-50 yaş arası katılımcılar %36,5 ile en yüksek orana sahiptir. Bunu %19,0 ile 31-40 yaş arası, %15,6 ile 21-30 yaş arası gruplar izlemektedir. 20 yaş altı katılımcılar %14,8, 51 yaş ve üzeri katılımcılar ise %14,1 oranındadır. Medeni durum dağılımına bakıldığında, katılımcıların %61,2'si evli, %38,8'i bekârdır. Eğitim durumu verilerine göre, %48,2'si lisans mezunu, %18,0'ı lisansüstü mezunu, %23,7'si lise mezunu, %8,3'ü ön lisans mezunu ve %1,8'i ilk veya ortaokul mezunudur. Katılım sıklığına ilişkin veriler, %80,2'sinin nadiren, %19,8'inin ise sıklıkla katılım sağladığını göstermektedir.

4.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Elde Edilen Bulgular

Araştırma kapsamında oluşturulan fark hipotezlerinin test edilmesi amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Öncelikle cinsiyete ilişkin elde edilen fark testi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Cinsiyete İlişkin Fark Testleri

	Cinsiyet	n	Ortalama/ Toplam Puan	s.s.	t	p
<i>Algılanan Esenlik</i>	Kadın	209	3,68	,35	-4,150	.000*
	Erkek	175	3,83	,33		
<i>Fiziksel Esenlik</i>	Kadın	209	3,92	,68	-,197	.055
	Erkek	175	4,05	,58		
<i>Spiritüel Esenlik</i>	Kadın	209	3,32	,64	,620	.533
	Erkek	175	3,28	,72		
<i>Psikolojik Esenlik</i>	Kadın	209	3,80	,55	-5,303	.000*
	Erkek	175	4,14	,70		
<i>Sosyal Esenlik</i>	Kadın	209	4,07	,64	-4,850	.000*
	Erkek	175	4,39	,64		
<i>Duygusal Esenlik</i>	Kadın	209	3,54	,60	-,321	.748
	Erkek	175	3,56	,59		
<i>Entelektüel Esenlik</i>	Kadın	209	4,46	,51	-2,430	.015*
	Erkek	175	3,58	,50		
<i>Yaşam Doyumu</i>	Kadın	209	17,07	4,53	3,440	.000*
	Erkek	175	18,77	5,12		

(*p<0,05)

Tablo 2'de yer alan t-testi sonuçlarına göre algılanan esenlik düzeyinde kadınların puan ortalaması (3,68), erkeklerin puan ortalamasından (3,83) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur ($t=-4,15, p<0,001$). Erkekler, algılanan esenlik düzeyinde kadınlardan daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu, erkeklerin kendi esenliklerini algılama biçiminde kadınlara göre daha olumlu bir bakış açısına sahip olabileceğini göstermektedir. Fiziksel esenlik açısından kadınların ortalama puanı (3,92) ile erkeklerin ortalama puanı (4,05) arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($t=-0,197, p=0,055$). Fiziksel esenlik açısından kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde, spiritüel esenlik düzeyinde de kadınların ortalama puanı (3,32) ile erkeklerin ortalama puanı (3,28) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=0,62, p=0,533$). Kadınlar ve erkeklerin spiritüel esenlik düzeyleri birbirine oldukça yakındır ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Psikolojik esenlik düzeyinde ise kadınların puan ortalaması (3,80), erkeklerin puan ortalamasından (4,14) anlamlı derecede düşük olarak hesaplanmıştır ($t=-5,303, p<0,001$). Bu durum, erkeklerin psikolojik iyi olma durumlarını kadınlara göre daha güçlü algıladığını gösterebilir. Sosyal esenlikte de kadınların puan ortalaması (4,07), erkeklerin puan ortalamasından (4,39) istatistiksel olarak anlamlı şekilde düşük bulunmuştur ($t=-4,850, p<0,001$). Erkeklerin

sosyal esenlik düzeyi, kadınların sosyal esenlik düzeyinden anlamlı derecede yüksektir. Bu, erkeklerin sosyal ilişkilerinde kendilerini daha rahat ve tatmin olmuş hissettiğini ya da sosyal destek algılarının daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Duygusal esenlik açısından kadınlar (3,54) ve erkekler (3,56) arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($t=-0,321, p=0,748$). Entelektüel esenlik düzeyinde ise kadınların ortalama puanı (4,46), erkeklerin ortalamasından (3,58) anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur ($t=-2,43, p=0,015$). Bu, kadınların kendilerini zihinsel anlamda daha aktif ve üretken hissettiğini ifade edebilir.

Son olarak, yaşam doyumu açısından erkeklerin puan ortalaması (18,77), kadınların ortalamasından (17,07) istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek hesaplanmıştır ($t=3,44, p<0,001$). Erkekler, yaşam doyumu açısından kadınlardan daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu durum, erkeklerin genel yaşamlarından daha fazla tatmin hissettiklerini gösterebilir. Bu sonuçlar, esenlik ve yaşam doyumu boyutlarında cinsiyetler arasında bazı alanlarda anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır.

Yaş değişkenine ilişkin elde edilen fark testi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Yaş İlişkin Fark Testleri

	Yaş Düzeyi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
<i>Algılanan Esenlik</i>	20 yaş altı	57	3,67	,36	1,198	.311	
	21-30 yaş arası	60	3,77	,43			
	31-40 yaş arası	73	3,75	,35			
	41-50 yaş arası	140	3,75	,34			
	51 yaş ve üzeri	54	3,82	,36			
<i>Fiziksel Esenlik</i>	20 yaş altı	57	3,63	,83	6,779	.000*	Tamhane's 1<3
	21-30 yaş arası	60	3,90	,74			
	31-40 yaş arası	73	4,02	,49			
	41-50 yaş arası	140	4,07	,59			
	51 yaş ve üzeri	54	4,18	,45			
<i>Spiritüel Esenlik</i>	20 yaş altı	57	3,57	,60	5,538	.000*	Tamhane's 2,3,4,5<1
	21-30 yaş arası	60	3,50	,70			
	31-40 yaş arası	73	3,11	,65			
	41-50 yaş arası	140	3,23	,67			
	51 yaş ve üzeri	54	3,22	,68			
<i>Psikolojik Esenlik</i>	20 yaş altı	57	3,92	,62	1,440	.220	
	21-30 yaş arası	60	3,83	,74			
	31-40 yaş arası	73	4,04	,68			
	41-50 yaş arası	140	3,92	,61			
	51 yaş ve üzeri	54	4,07	,59			
<i>Sosyal Esenlik</i>	20 yaş altı	57	3,95	,69	3,709	.006*	Tamhane's 1,2,4,5<3
	21-30 yaş arası	60	4,14	,73			
	31-40 yaş arası	73	4,33	,66			
	41-50 yaş arası	140	4,25	,61			
	51 yaş ve üzeri	54	4,34	,58			
<i>Duygusal Esenlik</i>	20 yaş altı	57	3,52	,64	2,142	.075	
	21-30 yaş arası	60	3,71	,64			
	31-40 yaş arası	73	3,63	,55			
	41-50 yaş arası	140	3,47	,58			
	51 yaş ve üzeri	54	3,53	,56			
<i>Entelektüel Esenlik</i>	20 yaş altı	57	3,46	,56	1,602	.173	
	21-30 yaş arası	60	3,57	,65			
	31-40 yaş arası	73	3,40	,47			
	41-50 yaş arası	140	3,55	,47			
	51 yaş ve üzeri	54	3,56	,41			
	20 yaş altı	57	16,08	5,19	3,557	.007*	Tamhane's

Yaşam Doyumu	21-30 yaş arası	60	17,10	4,78	1,2,4,5<3
	31-40 yaş arası	73	19,01	4,54	
	41-50 yaş arası	140	18,06	4,75	
	51 yaş ve üzeri	54	18,38	4,93	

(*p<0,05)

Tablo 3'e göre, yaş grupları arasında algılanan esenlik açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,198, p=0,311$). Bu sonuç, bireylerin algılanan esenlik düzeylerinin yaşa göre değişmediğini göstermektedir. Fiziksel esenlik açısından yaş grupları arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir ($F=6,709, p=0,000$). Post-hoc analizlerde 20 yaş altı bireylerin fiziksel esenlik düzeylerinin daha düşük olduğu ve özellikle 31-40 yaş arası bireylerin fiziksel esenlik düzeyinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, orta yaş grubunun sağlık algılarının daha olumlu olduğunu gösterebilir. Spiritüel esenlik açısından yaş grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($F=5,538, p=0,000$). Özellikle 20 yaş altı bireylerin spiritüel esenlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu fark, genç bireylerin manevi değerlere daha fazla önem verebileceği ya da daha fazla arayış içinde olabileceğini gösterebilir. Psikolojik esenlik düzeylerinde yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,140, p=0,220$). Bu, psikolojik esenlik algısının yaş faktörüne bağlı olarak önemli bir değişiklik göstermediğini düşündürmektedir. Sosyal esenlik düzeylerinde yaş grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($F=3,709, p=0,006$). Özellikle 31-40 yaş grubunun sosyal esenlik puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, bu yaş grubunun sosyal ilişkilerden daha fazla tatmin duyabileceğini ya da sosyal bağlarını daha iyi geliştirdiğini gösterebilir. Duygusal esenlik düzeyleri açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2,142, p=0,075$). Bu, bireylerin duygusal esenlik algılarının yaşa göre önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir. Entelektüel esenlik boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($F=1,602, p=0,173$). Bu sonuç, entelektüel esenlik düzeyinin yaş faktöründen bağımsız olabileceğini düşündürmektedir. Yaşam doyumu açısından yaş grupları arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir ($F=3,557, p=0,007$). Özellikle 31-40 yaş grubu bireylerin yaşam doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu fark, bu yaş grubunun hayatında daha istikrarlı bir dönemde olduğunu ya da hedeflerine ulaşmış olmanın etkisini yansıtır olabilir.

Medeni durum değişkenine ilişkin elde edilen fark testi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Medeni Duruma İlişkin Fark Testleri

	Medeni Durum	n	Ortalama/ Toplam Puan	s.s.	t	p
Algılanan Esenlik	Bekâr	149	3,73	,35	-,756	.450
	Evli	235	3,76	,35		
Fiziksel Esenlik	Bekâr	149	3,87	,75	-2,752	.006*
	Evli	235	4,05	,56		
Spiritüel Esenlik	Bekâr	149	3,44	,66	-3,148	.002*
	Evli	235	3,21	,68		
Psikolojik Esenlik	Bekâr	149	3,93	,64	-,567	.571
	Evli	235	3,97	,65		
Sosyal Esenlik	Bekâr	149	4,12	,67	-2,196	.029*
	Evli	235	4,27	,64		
Duygusal Esenlik	Bekâr	149	3,58	,64	,615	.539
	Evli	235	3,54	,56		
Entelektüel Esenlik	Bekâr	149	3,48	,54	-1,027	.305
	Evli	235	3,53	,49		
Yaşam Doyumu	Bekâr	149	17,12	5,07	-2,312	.021*
	Evli	235	18,30	4,70		

(*p<0,05)

Tablo 4'e göre, medeni durumun yaşam doyumu üzerinde bazı değişkenler üzerinde anlamlı farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Algılanan Esenlik açısından, bekâr ve evli bireyler arasında anlamlı bir fark bulunmamış ($t=-0,756, p=0,450$), her iki grubun ortalamaları birbirine oldukça yakın bulunmuştur. Bu durum, algılanan esenlik

düzeyinde medeni durumun belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Fiziksel Esenlik düzeyinde, evli bireyler (4,05) bekâr bireylere göre (3,87) anlamlı şekilde daha yüksek bir ortalamaya sahiptir ($t=-2,752, p=0,006$). Bu sonuç, evli bireylerin fiziksel esenlik açısından daha olumlu bir algıya sahip olabileceğini işaret etmektedir. Spiritüel Esenlik açısından, bekâr bireylerin ortalama puanı (3,44), evli bireylerin puanından (3,21) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($t=-3,148, p=0,002$). Bu durum, bekâr bireylerin spiritüel esenlik düzeylerini daha yüksek algıladıklarını gösterebilir. Psikolojik Esenlik boyutunda, medeni durumun anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir ($t=-0,567, p=0,571$). Bekâr ve evli bireylerin ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Sosyal Esenlik açısından, evli bireyler (4,27), bekâr bireylerden (4,12) anlamlı derecede daha yüksek bir ortalamaya sahiptir ($t=-2,196, p=0,029$). Bu, evli bireylerin sosyal ilişkilerden daha fazla tatmin duyduklarını veya sosyal destek algılarının daha güçlü olduğunu gösterebilir. Duygusal Esenlik boyutunda ise medeni durumun etkisi anlamlı bulunmamıştır ($t=0,615, p=0,539$). Bu sonuç, duygusal esenlik düzeyinin medeni durumdan bağımsız olabileceğini işaret etmektedir. Entelektüel Esenlik açısından, bekâr ve evli bireyler arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir ($t=-1,027, p=0,305$). Her iki grup da entelektüel esenlik düzeylerini benzer şekilde algılamaktadır. Yaşam Doyumu açısından ise evli bireylerin ortalama puanı (18,30), bekâr bireylerin puanından (17,12) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($t=-2,312, p=0,021$). Bu, evli bireylerin yaşamlarından daha fazla tatmin duyduklarını göstermektedir.

Eğitim düzeyi değişkenine ilişkin elde edilen fark testi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Eğitim Düzeyine İlişkin Fark Testleri

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
<i>Algılanan Esenlik</i>	İlk-Orta Okul	7	4,03	,36	1,865	.116	
	Lise	91	3,74	,38			
	Ön Lisans	32	3,84	,46			
	Lisans	185	3,73	,31			
	Lisansüstü	69	3,77	,35			
<i>Fiziksel Esenlik</i>	İlk-Orta Okul	7	4,26	,38	7,739	.000*	Tamhane's 2<4,5
	Lise	91	3,68	,78			
	Ön Lisans	32	4,09	,80			
	Lisans	185	4,04	,50			
	Lisansüstü	69	4,16	,61			
<i>Spiritüel Esenlik</i>	İlk-Orta Okul	7	3,11	1,01	4,923	.000*	Tamhane's 1>4
	Lise	91	3,53	,64			
	Ön Lisans	32	3,47	,76			
	Lisans	185	3,19	,65			
	Lisansüstü	69	3,24	,64			
<i>Psikolojik Esenlik</i>	İlk-Orta Okul	7	4,78	,38	3,024	.018*	Tamhane's 1>4,5
	Lise	91	3,97	,64			
	Ön Lisans	32	3,92	,78			
	Lisans	185	3,98	,63			
	Lisansüstü	69	3,91	,62			
<i>Sosyal Esenlik</i>	İlk-Orta Okul	7	4,88	,29	2,653	.033*	Tamhane's 2,5>4,3,1
	Lise	91	4,09	,73			
	Ön Lisans	32	4,22	,59			
	Lisans	185	4,23	,65			
	Lisansüstü	69	4,25	,60			
<i>Duygusal Esenlik</i>	İlk-Orta Okul	7	3,71	,71	1,062	.375	
	Lise	91	3,57	,69			
	Ön Lisans	32	3,73	,79			
	Lisans	185	3,52	,51			
	Lisansüstü	69	3,52	,55			
	İlk-Orta Okul	7	3,47	,20	,811	.518	
	Lise	91	3,57	,58			

<i>Entelektüel Esenlik</i>	Ön Lisans	32	3,58	,64	3,169	.014*	Tamhane's 2<5
	Lisans	185	3,47	,46			
	Lisansüstü	69	3,54	,49			
<i>Yaşam Doyumu</i>	İlk-Orta Okul	7	21,14	5,04	3,169	.014*	Tamhane's 2<5
	Lise	91	16,58	5,25			
	Ön Lisans	32	18,12	5,05			
	Lisans	185	17,91	4,81			
	Lisansüstü	69	18,85	4,05			

(*p<0,05)

Tablo 5'e göre, eğitim düzeyleri arasında algılanan esenlik açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,865, p=0,116$). Bu durum, bireylerin algılanan esenlik düzeylerinin eğitim düzeyine göre önemli bir değişiklik göstermediğini ifade etmektedir. Eğitim düzeyi fiziksel esenlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($F=7,739, p=0,000$). Özellikle lise düzeyindeki bireylerin fiziksel esenlik puanlarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu; lisans ve lisansüstü düzeydeki bireylerin ise daha yüksek fiziksel esenlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, yüksek eğitim düzeyindeki bireylerin fiziksel sağlıklarına daha fazla önem verebileceğini veya bu konuda daha bilinçli davranabileceğini düşündürmektedir. Spiritüel esenlik açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir ($F=4,923, p=0,000$). İlk-ortaokul mezunlarının spiritüel esenlik düzeyleri en yüksek bulunurken, lisans düzeyinde bu puanın daha düşük olduğu görülmüştür. Bu fark, daha az eğitim almış bireylerin manevi değerlere daha fazla önem verebileceğini veya farklı bir perspektiften değerlendirebileceğini düşündürmektedir. Psikolojik esenlik açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($F=3,024, p=0,018$). İlk-ortaokul mezunlarının psikolojik esenlik puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, lisans ve lisansüstü düzeyde bu puanların nispeten daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyleri sosyal esenlik üzerinde de anlamlı bir fark göstermektedir ($F=2,653, p=0,033$). Ön lisans ve lisansüstü mezunlarının sosyal esenlik puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça bireylerin sosyal çevrelerinden daha fazla destek aldıklarını veya daha güçlü sosyal bağlara sahip olduklarını gösterebilir. Duygusal esenlik açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,062, p=0,375$). Bu, bireylerin duygusal durumlarının eğitim düzeylerinden bağımsız olduğunu düşündürmektedir. Entelektüel esenlik açısından da eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,811, p=0,518$). Bu, bireylerin zihinsel faaliyetlere olan ilgilerinin eğitim düzeyine bağlı olarak büyük farklılık göstermediğini ifade edebilir. Eğitim düzeyi yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır ($F=3,169, p=0,014$). Özellikle lise düzeyindeki bireylerin yaşam doyumu puanlarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu; lisansüstü mezunların ise daha yüksek yaşam doyumuna sahip olduğu görülmüştür.

Katılım sıklığı değişkenine ilişkin elde edilen fark testi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Katılım Sıklığına İlişkin Fark Testleri

	Katılım Sıklığı	n	Ortalama/Toplam Puan	s.s.	t	p
<i>Algılanan Esenlik</i>	Nadiren (Yılda 1-2 Kez)	308	3,72	,37	-3,378	.000*
	Sıklıkla (Ayda 1-2 Kez)	76	3,87	,23		
<i>Fiziksel Esenlik</i>	Nadiren (Yılda 1-2 Kez)	308	3,95	,69	-2,005	.046*
	Sıklıkla (Ayda 1-2 Kez)	76	4,12	,39		
<i>Spiritüel Esenlik</i>	Nadiren (Yılda 1-2 Kez)	308	3,40	,66	6,232	.000*
	Sıklıkla (Ayda 1-2 Kez)	76	2,88	,57		
<i>Psikolojik Esenlik</i>	Nadiren (Yılda 1-2 Kez)	308	3,80	,57	-10,502	.000*
	Sıklıkla (Ayda 1-2 Kez)	76	4,57	,57		
<i>Sosyal Esenlik</i>	Nadiren (Yılda 1-2 Kez)	308	4,09	,63	-8,081	.000*
	Sıklıkla (Ayda 1-2 Kez)	76	4,72	,49		
<i>Duygusal Esenlik</i>	Nadiren (Yılda 1-2 Kez)	308	3,57	,62	,922	.357
	Sıklıkla (Ayda 1-2 Kez)	76	3,50	,46		
<i>Entelektüel Esenlik</i>	Nadiren (Yılda 1-2 Kez)	308	3,53	,53	1,050	.294

	Sıklıkla (Ayda 1-2 Kez)	76	3,46	,39		
Yaşam Doyumu	Nadiren (Yılda 1-2 Kez)	308	16,78	4,62	-9,491	.000*
	Sıklıkla (Ayda 1-2 Kez)	76	22,13	3,28		

(*p<0,05)

Tablo 6'ya göre, algılanan esenlik açısından, sık katılımda bulunan bireylerin puan ortalaması (3,87), nadiren katılan bireylerden (3,72) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($t=-3,378, p=0,000$). Benzer şekilde, fiziksel esenlik düzeyinde sık katılan bireyler (4,12), nadiren katılan bireylerden (3,95) daha yüksek puan almıştır ($t=-2,005, p=0,046$). Spiritüel esenlik boyutunda, sık katılan bireyler (2,88), nadiren katılan bireylerden (3,40) anlamlı derecede daha düşük puan almıştır ($t=6,232, p=0,000$). Psikolojik esenlik açısından, sık katılan bireylerin puan ortalaması (4,57), nadiren katılan bireylerden (3,86) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($t=-10,502, p=0,000$). Sosyal esenlik boyutunda da sık katılımda bulunan bireyler (4,54), nadiren katılan bireylerden (4,05) anlamlı şekilde daha yüksek puan almıştır ($t=-8,081, p=0,000$). Duygusal esenlik ve entelektüel esenlik açısından katılım sıklığına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Ancak yaşam doyumu boyutunda, sık katılan bireylerin ortalama puanı (22,13), nadiren katılan bireylerden (19,16) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($t=-9,491, p=0,000$). Sonuç olarak, sık termal turizm aktivitelerine katılımın algılanan, fiziksel, psikolojik ve sosyal esenlik ile yaşam doyumu üzerinde olumlu etkiler yarattığı, ancak duygusal ve entelektüel esenlik üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir.

4.3. Algılanan Esenlik Düzeyi ile Yaşam Doyumuna İlişkin Elde Edilen Bulgular

Algılanan esenlik ve alt boyutları ile yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Yaşam Doyumu		
Algılanan Esenlik	r	,227
	p	.000**
Fiziksel Esenlik	r	,322
	p	.000**
Spiritüel Esenlik	r	-,312
	p	.000**
Psikolojik Esenlik	r	,387
	p	.000**
Sosyal Esenlik	r	,424
	p	.000**
Duygusal Esenlik	r	-,029
	p	.566
Entelektüel Esenlik	r	-,047
	p	.363

p<0.01** p<0.05*

Tablo 7'ye göre, algılanan esenlik ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.227, p<0.01$). Bu sonuç, algılanan esenliğin artmasının yaşam doyumunu hafif düzeyde olumlu etkileyebileceğini göstermektedir. Fiziksel esenlik boyutuna bakıldığında, yaşam doyumu ile arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0.322, p<0.01$). Bu durum, fiziksel esenliğin yaşam doyumu üzerinde daha belirgin bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Spiritüel esenlik ile yaşam doyumu arasındaki ilişki ise negatif yönlü ve orta düzeydedir ($r=-0.312, p<0.01$). Bu sonuç, spiritüel esenliğin azalmasının yaşam doyumunu artırabileceğini veya tersine, artmasının yaşam doyumunu azaltabileceğini işaret etmektedir. Psikolojik esenlik boyutu incelendiğinde, yaşam doyumu ile pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.387, p<0.01$). Bu bulgu, bireylerin psikolojik esenliklerinin yaşam doyumlarına anlamlı bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Sosyal esenlik boyutuna ilişkin sonuçlar, yaşam doyumu ile arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ($r=0.424, p<0.01$). Bu, sosyal ilişkilerin ve sosyal destek sistemlerinin yaşam doyumu üzerinde önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Duygusal esenlik ($r=-0.029, p>0.05$) ve entelektüel esenlik ($r=-0.047, p>0.05$)

boyutları ise yaşam doyumu ile anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Bu bulgular, bu iki boyutun yaşam doyumunu doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almadığını göstermektedir.

Termal turizme katılanların algılanan esenlik düzeylerinin yaşam doyum düzeyleri üzerindeki etkisini ölçebilmek için de basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Algılanan esenliğin yaşam doyumuna üzerindeki etkisine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.H.	t	p	R	R ²
Sabit	6.171	2,572	2,400	.017	,227	,052
Algılanan Esenlik	3,107	,681	4,560	.000*		
F:20,794 p<0,01*						
Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu						

Tablo 8’e göre, algılanan esenlik, yaşam doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($p<.001$). Algılanan esenlik düzeyindeki bir birimlik artış, yaşam doyumunu üzerinde yaklaşık 3,1 birimlik bir artışla ilişkilidir, bu da yaşam doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak modelin açıklayıcılık gücü düşük ($R^2=0.052$), yani algılanan esenlik, yaşam doyumunu üzerindeki varyansın yalnızca %5,2’sini açıklamaktadır. Bu durum, yaşam doyumunu etkileyen başka önemli faktörlerin de mevcut olduğunu işaret eder. Bununla birlikte, model genel olarak anlamlıdır ve güvenilir sonuçlar sunmaktadır. Bu bulgular, algılanan esenliğin yaşam doyumunu artırmada etkili bir faktör olduğunu, ancak daha kapsamlı bir anlayış için diğer potansiyel belirleyicilerin de incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca algılanan esenlik ile anlamlı ilişkiye sahip alt boyutların (fiziksel esenlik, spiritüel esenlik, psikolojik esenlik ve sosyal esenlik) yaşam doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla da çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	t	p	R ²	Tolerance	VIF
Sabit	6,199	3,029	.003			
Fiziksel Esenlik	1,410	4,073	.000		,864	1,157
Spiritüel Esenlik	-1,921	-6,234	.000		,983	1,018
Psikolojik Esenlik	1,407	3,602	.000		,669	1,494
Sosyal Esenlik	1,613	4,098	.000	,309	,638	1,567
F: 42,454p<.001						
Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu						

Tablo 9’da yaşam doyumunu açıklamak için sosyal, spiritüel, fiziksel ve psikolojik esenlik türlerinin etkisi değerlendirilmiştir. Modelin $R^2=0.309$ değeri, bağımsız değişkenlerin birlikte yaşam doyumundaki varyansın %30,9’unu açıkladığını göstermektedir. Model genel olarak anlamlıdır ($F=42.454, p<.001$). Öte yandan modelde en yüksek VIF değerinin 1,567 ve en düşük Tolerance değerinin ise, 638 olduğu görülmektedir. VIF değerinin en üst sınır olarak kabul edilen 4’ten düşük olduğu ve tolerans değerinin en alt sınır olan 0,10’dan olduğu sonucuna varılmıştır (Hair vd., 2010). Bu noktada Tolerance ve VIF değerleri bakımından, modelde bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi oluşmamıştır. Analiz sonucunda, fiziksel esenlik ($B=1.410, p<.001$), psikolojik esenlik ($B=1.407, p<.001$) ve sosyal esenlik ($B=1.613, p<.001$) yaşam doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir. Ancak spiritüel esenlik ($B=-1.921, p<.001$) yaşam doyumunu negatif etkilemektedir. Bu sonuçlar, sosyal, fiziksel ve psikolojik esenlik algılarının yaşam doyumunu artırıcı bir etkisi olduğunu, ancak spiritüel esenliğin yaşam doyumunu azalttığını göstermektedir. Bu bulgular, yaşam doyumunu etkileyen çeşitli esenlik türlerinin önemini vurgularken, her bir esenlik boyutunun farklı etkiler gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

4.4. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, algılanan esenlik, yaşam doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($p<.001$). Algılanan esenlik düzeyindeki bir birimlik artış, yaşam doyumunu üzerinde

yaklaşık 3,1 birimlik bir artışla ilişkilidir ve bu da yaşam doyumu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, algılanan esenlik düzeyi ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren H₁ hipotezi (*H₁: Bireylerin algılanan esenlik düzeyi ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır*) kabul edilmiştir. Ayrıca yaşam doyumunu açıklamak için sosyal, spiritüel, fiziksel ve psikolojik esenlik türlerinin de etkisi değerlendirilmiştir. Bulgulara göre, fiziksel esenlik (B=1.410, p<.001), psikolojik esenlik (B=1.407, p<.001) ve sosyal esenlik (B=1.613, p<.001) yaşam doyumu üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir. Ancak spiritüel esenlik (B=-1.921, p<.001) yaşam doyumunu negatif etkilemektedir. Bu sonuçlar, sosyal, fiziksel ve psikolojik esenlik algılarının yaşam doyumunu artırıcı bir etkisi olduğunu, ancak spiritüel esenliğin yaşam doyumunu azalttığını göstermektedir. Dolayısıyla, algılanan esenlik düzeylerinin yaşam doyumu üzerinde etkili olduğunu öne süren H₂ hipotezi (*H₂: Bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki algılanan esenlik düzeylerinin yaşam doyumu üzerinde etkisi vardır*) kısmen desteklenmiştir. Araştırma bulgularına göre, bireylerin algılanan esenlik düzeyleri, cinsiyet ve aktiviteye katılım sıklığı değişkenine göre farklılık gösterirken, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki algılanan esenlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaştığını öne süren H₃ hipotezi (*H₃: Bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki algılanan esenlik düzeyi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir*) kısmen desteklenmiştir. Araştırma bulgularına göre, bireylerin yaşam doyumu düzeyleri, cinsiyet, aktiviteye katılım sıklığı, yaş, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki yaşam doyumu düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaştığını öne süren H₄ hipotezi (*H₄: Bireylerin termal turizm aktivitelerine katılım durumundaki yaşam doyumu düzeyi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir*) kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Rekreasyon faaliyetlerinin insanlar üzerindeki olumlu etkilerine yönelik yapılan araştırma sayısı oldukça fazladır. Yapılan araştırmalar sonucunda varılan genel kanı, rekreasyondan elde edilen fayda ile yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişkinin varlığıdır. Bu görüşü destekleyen birçok çalışmada (Ağyar, 2014; Brown ve Frankel, 1993; Chick vd., 2016; Huang ve Carleton, 2003; Kinney ve Coyle, 1992; Kovacs, 2007; Özmaden, 2019; Ragheb ve Griffith, 1982; Wang vd., 2008) araştırmaya katılanların yaşam doyumları ile serbest zaman doyumları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Algılanan esenlik ve iyi oluş halleri özelinde yapılan bazı çalışmalar (Marks, 1996; Korkut-Owen ve Demirbaş Çelik, 2018; Ponde ve Santana, 2000; Gürsoy, 2021) incelendiğinde, rekreatif aktivitelere katılan bireylerin algılanan esenlik düzeyinin; cinsiyet, yaş, katılım sıklığı, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yaşam doyumu kavramı özelinde yapılan çalışmalar (Küçük Kılıç vd., 2016; Yıldız, 2020; Sevil, 2015; Kiye, 2023) incelendiğinde, rekreatif aktivitelere katılan bireylerin yaşam doyumu düzeyinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, katılım sıklığı ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Literatür incelemesi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, algılanan esenlik, psikolojik iyi oluş, yaşam doyumu ile termal turizm aktivitelerine katılımın bir arada kullanıldığı çalışmalara rastlanmadığından dolayı termal turizm aktivitelerine katılan bireylerin incelendiği yeni çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla bu çalışmada, algılanan esenlik ve yaşam doyumu düzeyinin termal turizm aktiviteleriyle ilişkisi ve etkileri ile ilgili literatürde önemli bir boşluğu doldurabileceği ifade edilebilir. Araştırmanın teorik ve pratik katkıları ise ayrıca ele alınmıştır.

5.1. Teorik Katkılar

Teorik katkılar incelendiğinde; öncelikle algılanan esenlik ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik elde edilen bulgular yer almaktadır. Bulgulara göre; “algılanan esenlik ile yaşam doyumu” arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, algılanan esenliğin artmasının yaşam doyumunu hafif düzeyde olumlu etkileyebileceğini göstermektedir.

Algılanan esenliğin alt boyutlarının yaşam doyumu üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik elde edilen bulgularda ise; “fiziksel, psikolojik ve sosyal esenlik” boyutlarının yaşam doyumu ile arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. “Spiritüel esenlik” ile yaşam doyumu arasındaki ilişki ise negatif yönlü ve orta düzeydedir. Bu sonuç, spiritüel esenliğin azalmasının yaşam doyumunu artırabileceğini

veya tersine, artmasının yaşam doyumunu azaltabileceğini işaret etmektedir. “Duygusal ve entelektüel esenlik” ile yaşam doymu arasında ilişkinin olmadığından regresyon analizine tabi tutulmamıştır. Genel bir ifade ile sonuçlar, belirli esenlik boyutlarının yaşam doymu ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin yönü ile şiddetinin değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, literatürde yer alan (Footitt ve Anderson, 2012) algılanan esenlik ve yaşam doymu düzeyi arasındaki olumlu ilişkinin tespit edildiği çalışmalarla desteklenmektedir.

Algılanan esenlik düzeyinin “cinsiyet” değişkenine göre incelendiği analiz sonuçlarına göre; kadınların “psikolojik ve sosyal esenlik” düzeyi puan ortalaması, erkeklerin puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Erkeklerin psikolojik ve sosyal esenlik düzeyi, kadınlardan anlamlı derecede yüksektir. “Duygusal esenlik” açısından kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. “Entelektüel esenlik” düzeyinde ise kadınların ortalama puanı, erkeklerin ortalama puanından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Genel ortalama alındığında ise; erkekler, “algılanan esenlik” düzeyinde kadınlardan daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu durum, erkeklerin kendi esenliklerini algılama biçiminde kadınlara göre daha olumlu bir bakış açısına sahip olabileceğini göstermektedir. Literatürde bu konu hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Korkut-Owen ve Demirbaş Çelik (2018), Aşçı (2002), Duran (2023), Kafkas ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarına göre, erkeklerin kadınlara göre anlamlı şekilde daha yüksek algılanan esenlik düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Yaşam doymu açısından “cinsiyet” değişkeninin ele alındığı analiz sonucuna göre; erkeklerin, yaşam doymu açısından kadınlardan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, yaşam doymu düzeyinin cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, literatürdeki diğer çalışmalar (Avşaroğlu vd., 2021; Yukay vd., 2020) ile desteklenmektedir.

Algılanan esenlik düzeyinin “yaş” değişkeni açısından ele alındığı analiz sonucuna göre; fiziksel, spiritüel ve sosyal esenlik boyutlarında yaş grupları arasında belirgin farklılıklar olduğu; ancak algılanan esenlik durumunun, psikolojik, duygusal ve entelektüel esenlik düzeylerinin yaş faktöründen anlamlı şekilde etkilenmediği görülmektedir. Bu bulgular, bireylerin yaşam evrelerinin esenlik algıları üzerinde farklı etkiler yarattığını ve her yaş grubunun farklı destek ihtiyaçları olabileceğini göstermektedir. Literatür incelemesi sonucunda, “yaş” değişkeninin farklı çalışma grupları ile Özen ve arkadaşları (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada esenlik algısının ve yaşam doymu düzeyinin cinsiyet ve yaş durumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Korkut-Owen ve Demirbaş Çelik (2018), araştırma sonucuna göre, her yaş grubunun yaşam doymu düzeyi üzerinde etkili olan farklı faktörlerin olduğu görülmektedir. Araştırmalarının sonucuna göre her yaş grubunun yaşam doymu düzeyinin; bireylerin sağlıklı yaşam tarzını benimsemeleri, beslenmelerine gereken özeni göstermeleri stres yönetimi, düzenli fiziksel aktivitede bulunmaları, sosyal ilişkileri canlı tutmaları gibi birçok sağlıklı yaşam biçimi davranışlarını gerçekleştirilmeleri gibi faktörlerden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Yaşam doymu düzeyinin “yaş” değişkeni açısından ele alındığı analiz sonucuna göre; yaşam doymu açısından yaş grupları arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Literatürde bu konu hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Kurar ve Baltacı (2014), Seçgin (2023), Dirlik (2016) tarafından yapılan çalışmalarda yaş ile yaşam doymu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, alan yazındaki diğer çalışmalar ile desteklenmektedir.

Algılanan esenlik düzeyinin “medeni durum” değişkeni açısından ele alındığı analiz sonucuna göre; “algılanan esenlik” açısından, bekâr ve evli bireyler arasında anlamlı bir fark bulunmamış, her iki grubun ortalamaları birbirine oldukça yakın bulunmuştur. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Memnun (2006), tarafından yapılan araştırma sonucunda evli olan öğretmenlerin duygusal esenlik boyutu anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Buna karşılık literatürdeki bazı araştırmalar (Akın vd., 2013; Gülyüksel Akdağ ve Cihangir Çankaya, 2015) medeni durum değişkeninin esenlik düzeyi üzerinde tek başına etkili olmadığını; esenlik düzeyinin bireylerin yaşam koşulları, ekonomik seviyeleri, evliliklerinde mutlu olma durumları, sosyal destek sistemleri ve yaşam biçimlerinden etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Yaşam doymu düzeyinin “medeni durum” değişkeni açısından ele alındığı analiz sonucuna göre; medeni durumun yaşam doymu üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Yaşam doymu açısından, evli bireylerin bekâr bireylere göre yaşamlarından daha fazla tatmin duyduklarını göstermektedir. Alan yazında mevcut çalışmalar incelendiğinde; Yenihan ve arkadaşları (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile paralellik göstermektedir.

Algılanan esenlik düzeyinin “eğitim durumu” değişkeni açısından ele alındığı analiz sonucuna göre; eğitim düzeyleri arasında algılanan esenlik açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, bireylerin algılanan esenlik düzeylerinin eğitim düzeyine göre önemli bir değişiklik göstermediğini ifade etmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Cummins (2000), İnfal (2016), Yalçınkaya ve arkadaşlarının (2007) çalışmalarında, esenlik düzeyinin eğitim durumu değişkeninden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilendiği belirtilmiştir. Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular, literatürde yer alan ilgili çalışmalardan farklı sonuçları ortaya koymaktadır. Yaşam doyumu düzeyinin “eğitim durumu” değişkeni açısından ele alındığı analiz sonucuna göre; eğitim düzeyinin yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle lise düzeyindeki bireylerin yaşam doyumu puanlarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu; lisansüstü mezunların ise daha yüksek yaşam doyumuna sahip olduğu görülmüştür. . Bu bulgular, yüksek eğitim düzeyinin bireylerde akademik başarı elde etme algısı sebebiyle yaşam doyumunda olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Bulgular; Tabuk (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile paralellik göstermektedir.

Algılanan esenlik düzeyinin katılımcıların termal turizm aktivitelerine “katılım sıklığı” değişkeni açısından ele alındığı analiz sonuçlarına göre, termal turizm aktivitelerine katılım sıklığının esenlik üzerindeki etkileri bazı alanlarda anlamlı farklar göstermiştir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Gürsoy (2021), Kaya (2022), Bell ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, algılanan esenlik düzeyinin katılım sıklığı değişkeninden etkilendiği öne sürülmüştür. Bulgular, alan yazındaki çalışmalar ile desteklenmektedir. Yaşam doyumu düzeyinin katılımcıların termal turizm aktivitelerine “katılım sıklığı” değişkeni açısından ele alındığı analiz sonucu; termal turizm aktivitelerine sık katılımın yaşam doyumu üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bulgular, alan yazındaki diğer çalışmalar (Sevinç ve Özel, 2018; İskender, 2019) ile desteklenmektedir.

5.2. Pratik Katkıları

Araştırmada elde edilen sonuçlar, özellikle termal turizm destinasyonlarındaki ilgili kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör temsilcileri, işletme sahipleri ve termal turizm ile ilgisi bulunan tüm paydaşlar için pratikte kullanılabilecek birtakım önerileri kapsamaktadır. Rekreatyon faaliyetleri ile turizm, doğayla ve doğal kaynaklarla yakından ilişkili olduğundan doğal kaynakların ve turizmin sürdürülebilirliği açısından potansiyel kaynakların belirlenmesi, geliştirilmesi ve daha çok insanın yararlanabilmesi için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; termal turizm faaliyetlerine katılan bireylerin sağladıkları faydaların algılanan esenlik ve yaşam doyum düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle termal turizm hizmetleri sunulurken turistlerin karşılaşılabilecekleri olumsuz koşullar için önlemler alınmalı ve olumsuzluklar en düşük düzeye indirilmelidir. Turistlerin tercih ettikleri bölgeleri tercih etmesinde o bölgede bulunan termal su kaynaklarının tercihlerini ne doğrultuda etkilediğini belirlemek üzerine çalışmalar da yapılabilir. Ayrıca sağlık sektöründeki uzmanlar termal su kaynakları ile yapılabilen tedavi ve kürlemlere yönelik bütünsel bir sağlık anlayışını benimsemeli ve şifalı suların tedavi edici özelliklerinden yararlanmaları için hastalarını teşvik ederek termal turizm pazarının büyümesine katkı sağlamalıdır. Aynı şekilde termal turizm tesisleri tıp doktorları ve konusunda uzman terapistler ile çalışmalı ve sunulan sağlık hizmetlerinin profesyonel ve tıp bilimi çerçevesinde titizlikle gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca araştırma bulgularına göre, bireylerin termal turizme nadiren katılım gösteren bireylerin oranının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada, termal turizmde sunulan tedavi hizmetlerinin devlet tarafından sağlık sigortası kapsamında karşılanması için şartların genişletilmesi ve yaygınlaştırılması ile termal turizm hizmetlerine erişilebilirliğin artırılması sektöre fayda sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları, termal turizm etkinliklerine katılımın algılanan esenlik ve yaşam doyumu düzeyleri üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Yaşam kalitesini arttırmak için politika geliştirici sosyal çalışmacılar, bireylerin boş zaman süresinin artması için çalışmalı, aynı zamanda kaliteli aktiviteler ile bireylerin yaşam doyum düzeylerinin artmasına olanak sağlayıcı politikalar da geliştirmelidir.

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmanın sınırlılıkları ve elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında, gelecekte araştırma yapacak olanlara yönelik bazı öneriler ortaya konulmuştur. Bu önerilerin dikkate alınarak araştırmaların yapılması, literatüre

önemli katkılar sağlayabilecektir. Bu çalışma termal turizm aktivitelerine katılan bireylerin yaşam doyumu ile esenlik algısı ve demografik özelliklere göre değişkenlerin alt boyutları üzerine odaklanmıştır. Gelecekteki çalışmalarda, termal turizm aktivitelerine katılan bireyler ile katılmayan bireylerin yaşam doyumu ve esenlik algıları karşılaştırılabilir. Özellikle termal turizm aktivitelerine katılım sıklığı ile yaşam doyumu ve esenlik algısı alt boyutları arasındaki ilişki ve etki düzeyleri test edilebilir. Araştırmanın bulgularına göre, spiritüel esenlik ve entelektüel esenlik boyutu ile yaşam doyumu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre spiritüel esenlik ve entelektüel esenlik boyutlarının yaşam doyumu üzerindeki etkileri ve sebepleri üzerine detaylı bir araştırma yapılabilir. Araştırma, Ankara ilinde ikamet eden ve Ankara'nın termal turizm destinasyonlarındaki etkinliklere katılan bireyler ile sınırlandırılmıştır. Yapılması muhtemel farklı araştırmalar, başka illerdeki veya ülke genelindeki yerli ve yabancı turistler üzerinde gerçekleştirilebilir.

Kaynaklar

- Adams, T. (1995). *The Conceptualization and Measurement of Perceived Wellness*. (PhD Thesis). The University of Texas at Austin, USA.
- Adams, T., Bezner, J. & Steinhardt, M. (1997). The conceptualization and measurement of perceived wellness: integrating balance across and within dimensions. *American Journal of Health Promotion*, 11 (3), 208-218.
- Ağyar, E. (2014). Contribution of perceived free demand leisure satisfaction to life satisfaction in a sample of turkish women. *Social Indicators Research*, 116 (1), 1-15.
- Akın, A., Gülşen, M., Aşut, S. & Akça, M. (2013). Yakın ilişkilerde şiddet sorumluluğu ölçeği Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 176-182.
- Akyıldız, M. (2013). *Ciddi ve Kayıtsız Katılımcıların Kişilik Özellikleri İle Boş Zaman Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü (2023). *Termal Turizm*. İnternet: <https://ankara.ktb.gov.tr/TR-261949/termal-turizm.html> adresinden 22.01.2025 tarihinde erişilmiştir.
- Anspaugh, D. J., Hamrick, M. H. & Rosato, F. D. (1991). *Concepts and Applications Wellness*. United States of America: MosbyYearBook.
- Aşçı, F. H. (2002). An investigation of age and gender differences in physical selfconcept among Turkish late adolescents. *Adolescence*, 37 (146), 365-371.
- Avşaroğlu, S., Hudaynazarova, A., Nurkoyuncu, S. & Başarıkan, R. (2021). Yetişkinlerin yaşam doyumu, yalnızlık ve öz-tiksinme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 183-198.
- Aydın, İ. (1990). *Açıklamalı Turizm Terimleri Sözlüğü*. Aydın: Coşkun Matbaası.
- Baştürk, S. & Taştepe, M. (2013). *Evren ve Örneklem*, S. Baştürk (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri (129- 159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bell, S., Tyrväinen, L., Sievänen, T., Pröbstl, U. & Simpson, M. (2007). Outdoor recreation and nature tourism: a European perspective. *Living Reviews in Landscape Research*, 1 (2), 1-46.
- Bezner, J. R. & Hunter, D. L. (2001). Wellness perception in persons with traumatic brain injury and its relation to functional independence. *Arch. Phys. Med. Rehabil.*, 82 (6), 787-792.
- Borovič, S. & Marković, I. (2015). Utilization and tourism valorisation of geothermal waters in Croatia. *Renewable And Sustainable Energy*, 44, 52-63.
- Brown, B. A. & Frankel, B. G. (1993). Activity through the years: leisure, leisure satisfaction, and life satisfaction. *Sociology of Sport Journal*, 10, 1-17.

- Chick, G., Yi-Chung, H., Chih-Kuei, Y., Chi-Ming, H., SoYoung, B. & Iarmolenko, S. (2016). Cultural consonance in leisure, leisure satisfaction, life satisfaction, and self-rated health in urban Taiwan. *Leisure Sciences*, 38 (5), 402-423.
- Cummins, R. A. (2000). Personal income and subjective well-being: a review. *Journal of Happiness Studies*, 1, 133-158.
- Dağlı, A. & Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (59), 1250-1262.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31 (2), 103-157.
- Diener, E., Emmons, R. A., Laresen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: emotion and cognitive evaluations of life. *Annu. Rev. Psychol.*, 54, 403-25.
- Dierksen, F. W. (2005). *Wellness Of Kansas Principals: Self Perception*. (PhD Thesis). Wichita State University, Kansas, USA.
- Dirlik, R. (2016). *Açık Alan Rekreasyon Faaliyetlerinin Yaşam Doyumuna Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dunn, H. L. (1961). *High Level Wellness*. United States: Arlington, VA: Beatty Press
- Duran, K. (2023). *İlkokul Öğretmenlerinde Esenlik Algısı ve Öğretmenlik Mesleğine Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Emekli, G. (2005). *Termal Turizmi Değerlendirme Paneli*, İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İzmir, 2005.
- Emir, O., Soybalı, H. H. & Baytok, A. (2008). *Afyonkarahisar'da Termal Turizm Potansiyeli ve Geleceğine İlişkin Beklentiler*. Termal ve Maden Suları Konferansında sunulan bildiri (24-25 Nisan, Afyon, ss. 396-407), Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Erfurt-Cooper, P. & Cooper, M. (2009). *Health and Wellness Tourism: Spas and Hot Springs*. UK: Channel View Publications.
- Footitt, J. & Anderson, D. (2012). Associations between perception of wellness and health-related quality of life, comorbidities, modifiable lifestyle factors and demographics in older Australians. *Australas J Ageing*, 31, 22-27.
- Gilbert, D. & Abdullah, J. (2004). Holiday taking and the sense of well-being. *Annals of Tourism Research*, 31 (1), 103-121.
- Göçmen Güvercin, Z. (2008). *Turizm Çeşitlendirmesi Kapsamında İzmir'de Termal Turizmin Tedavi Amaçlı Kullanımı ve Ekonomik Değeri*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gönenç, Z. (2007). *Termal Sağlık Turizmi ve İzmir Açısından Değerlendirilmesi*. V. Turizm Sempozyumu, Expo 2015 İçin Bir Işık; Sağlık Turizmi, Dokuz Eylül Üniversitesi BİMER, 25-26 Ekim 2007, İzmir.
- Gül, M., Gül, K., Yılmaz, Y. & Yılmaz, Ö. (2018). *Termal Turizme Yönelik Makalelerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi*. 19. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı. İzmir: Egeus Matbaacılık., 17-21 Ekim 2018, Afyonkarahisar.
- Gülcan, A. (2014). *Genç Yetişkinlerde İyimserliğin Mutluluk ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülyüksel Akdağ, F. & Cihangir Çankaya, Z. (2015). Evli bireylerde psikolojik iyi oluşun yordanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 646-662.

- Gümüş, H., Alay Özgül, S. & Karakılıç, M. (2017). Fiziksel aktivite için park ve rekreasyon alanlarına gelen kullanıcıların mekân seçimini ve fiziksel aktiviteye katılımını etkileyen faktörler. *Sportmetre*, 15 (1), 31-38.
- Gürsoy, Ö. (2021). *Boş Zaman Aktivitelerine Katılım İle Algılanan Wellness (Esenlik) İlişkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Harper, L. M., Mele, L., Landon, M. B., Carpenter, M. W., Ramin, S. M., Reddy, U. M. & Human Development (NICHD) Maternal-Fetal Medicine Units (MFMU) Network (2016). Carpenter-Coustan compared with National Diabetes Data Group criteria for diagnosing gestational diabetes. *Obstetrics & Gynecology*, 127 (5), 893-898.
- Hattie, J. A., Myers, J. E. & Sweeney, T. J. (2004). A factor structure of wellness: theory, assessment, analysis, and practice. *Journal of Counseling and Development*, 82 (3), 354-364.
- Huang, C. Y. & Carleton, B. (2003). The relationships among leisure participation, leisure satisfaction, and life satisfaction of college students in Taiwan. *Journal of Exercise Science and Fitness*, 2, 129-132.
- Iso-Aholo, S. E. & Weissinger, E. (1984). Leisure and well-being. is there a connection?. *Parks & Recreation*, 19 (6), 40-44.
- İnfal, S. (2016). *Halk Sağlığı Esenlik Ölçeği: Türkçe Versiyonu Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması ve Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışlarının Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- İskender, A. (2019). Boş zaman ve rekreasyon ile turizm arasındaki ilişki üzerine akademik bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 50-59.
- Judge, T. A., Locke, E., Durham, J. & Kluger, A. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17-34.
- Kafkas, M. E., Kafkas, Ş. A. & Acet, M. (2012). Beden eğitimi öğretmenlerinin sağlıklı yaşam biçimi davranış düzeylerinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (2), 47-56.
- Kaya, A. (2022). Futbolcuların boş zaman yönetimleri ile esenlik düzeylerinin değerlendirilmesi. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 1-12.
- Kayın, Ö. (2002). *Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü*. 3.Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu, 7-8 Kasım 2002, İzmir.
- Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi, otomotiv sektöründe bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (2), 77-96.
- Kinney, W. B. & Coyle, C. P. (1992). Predicting life satisfaction among adults with physical disabilities. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 73, 863-869.
- Kiye, S. (2023). Aile yaşam doyumunun bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (38), 406-421.
- Koçyiğit, M. & Yıldız, M. (2014). Yerel yönetimlerde rekreasyon uygulamaları: Konya örneği. *International Journal of Sport Culture and Science*, Special Issue 2, 211-223.
- Korkut, Owen, F., Demirbaş-Çelik, N. & Doğan, T. (2018). Yaş, cinsiyet ve yaşam doyumlarına göre ortaöğretim öğrencilerinde iyilik hali. *Journal of History Culture and Art Research*, 7 (1), 379-397.
- Kovacs, A. (2007). *The Leisure Personality: Relation Ships Between Personality, Leisure Satisfaction, And Life Satisfaction*. (PhD Thesis). Indiana University, School of Health, USA.
- Köker, S. (1991). *Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeyinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Kurar, İ. & Baltacı, F. (2014). Halkın boş zaman değerlendirme alışkanlıkları: Alanya örneği. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, Special Issue 2, 39-52.
- Küçük Kılıç, S., Lakot Atasoy, K., Gürbüz, B. & Öncü, E. (2016). Rekreatif tatmin ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 56-70.
- Küçükaslan, N. (2006). Özel ilgi turizminde niş pazarlamanın yeri. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2, 1-32.
- Lengfelder, J. R. (1987). Leisure wellness and time management: is there a connection?. *College Student Journal*, 21 (2), 180-183.
- Marks, N. F. (1996). Flying solo at midlife: gender, marital status, and psychological wellbeing. *Journal of Marriage and the Family*, 58 (4), 917-932.
- Memnun, S. (2006). *Algılanan Esenlik Ölçeğinin (Perceived Wellness Scale) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Esenlik Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Moccia, F. D. (2000). Planning time: an emergent european practice. *European Planning Studies*, 8 (3). 367-376.
- Myers, J. E. & Williard, K. (2003). Integrating spirituality in to counseling and counsel or training: a developmental, wellness approach. *Counseling & Values*, 47 (2), 145-146.
- Neugarten, B. L., Havighurst, R. J. & Tobin, S. S. (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16, 134-143.
- Okuyucu, A. (2020). Rekreatif talepler ve sosyo-demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bilecik şehri örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4 (3), 2622-2639.
- Özen, G., Doğan, H. & Konar, N. (2016). Tekerlekli sandalye basketbolcularının esenlik algısı ve yaşam doyum düzeyinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 15-29.
- Özgen, F. (2012). *ÇOMÜ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Yaşam Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Mezuniyet Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Çanakkale.
- Özkan, M. E. (2019). Sağlık turizmi kapsamında Türkiye'nin medikal turizm potansiyeline yönelik bir değerlendirme. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 50-64.
- Özmaden, M. (2019). The investigation of the relationship between university students' leisure and life satisfaction levels. *International Journal of Progressive Education*, 15 (2), 91-103.
- Ponde, M. P. & Santana, V. S. (2000). Participation in leisure activities: Is it a protective factor for women's mental health. *Journal of Leisure Research*, 32 (4), 457-472.
- Ragheb, M. G. & Griffith, C. A. (1982). The contribution of leisure participation and leisure satisfaction to life satisfaction of older persons. *Journal of Leisure Research*, 14 (4), 295-306.
- Roscoe, L. J. (2009). Wellness: a review of theory and measurement for counselor. *Journal of Counseling and Development*, 87, 216-226.
- Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü (2023). *Sağlık turizmi nedir?*. İnternet: <https://shgmturizmdb.saglik.gov.tr/TR-23587/saglik-turizmi-nedir.html> adresinden 28.09.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Sanders, C. E., Field, T. M., Diego, M. & Kaplan, M. (2000). The relationship of Internet to depression and social isolation among adolescents. *Adolescence*, 35 (138), 237-242.
- Seçgin, E. (2023). *Çalışma Koşullarının Çalışanların Yaşam Doyumu Düzeylerine Etkileri: Konya Otelleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Sevil, T. (2015). *Terapatik Rekreatif Aktivitelere Katılımın Yaşlıların Algıladıkları Boş Zaman Tatmini, Yaşam Tatmini ve Yaşam Kalitesine Etkisi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Sevinç, F. & Özel, Ç. H. (2018). Boş zaman aktivitesi olarak dalış ve yaşam doyumu ile ilişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 397-415.
- Şengül, H. & Bulut, A. (2019). Sağlık turizmi çerçevesinde Türkiye’de termal turizm; bir swot analizi çalışması. *Estudam Public Health Journal*, 4 (1), 55-74.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2025). *Turizmde Ürün Çeşitliliği*. İnternet: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9872/turizmde-urun-cesitliliği.html> 25.10.2024 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Tabuk, M. E. (2009). *Elit Sporcularda İş-Aile Çatışması ve Yaşam Tatmini İlişkilerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Tamhane, A. C., Hochberg, Y. & Dunnett, C. W. (1996). Multiple test procedures for dosefinding. *Biometrics*, 52 (1), 21-37.
- Tezcan, M. (1992). Boş zamanların değerlendirilmesi sorununun sosyolojik ve eğitimsel yönleri. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 165-179.
- Vara, Ş. (1999). *Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Vrkljan, S. & Grazio, S. (2017). Business performance of health spa tourism providers in relation to the structure of employees in the republic of Croatia. *Acta. Clin. Croat.*, 56 (4), 681-688.
- Wang, E. S., Chen, L. S., Lin, J. Y. & Wang, M. C. (2008). The relationship between leisure satisfaction and life satisfaction of adolescents concerning online games. *Adolescence*, 43, 177-184.
- Yalçinkaya, M., Özer, F. & Karamanoğlu, A. (2007). Sağlık çalışanlarında sağlıklı yaşam biçimi davranışlarının değerlendirilmesi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6 (6), 409-420.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenihan, B., Öner, M. & Balcı, B. (2016). İş doyumu ve yaşam doyumunun demografik özelliklerle ilişkisi: Sakarya’daki AVM’lerin çalışanları üzerine bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 33-49.
- Yıldız, Y. (2020). *Termal Turizmde Müşteri Memnuniyeti ve Yaşam Kalitesi Algısı: Ankara-Kızılcahamam Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yukay Yüksel, M., Çini, A. & Yasak, B. (2020). Genç yetişkinlerde sosyal medya bağımlılığı, yalnızlık ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (40), 66-85.
- Zimmer, Z. & Lin, H. S. (1996). Leisure activity and well-being among the elderly in Taiwan: testing hypotheses in an Asian setting. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 11 (2), 167-186.
- Zorba, E. & Gönülateş, S. (2016). *Herkes İçin Spor, Sağlıklı Yaşam ve Wellness*. (Ed. Karaküçük, S.). İçinde: *Rekreasyon Bilimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aşırı Turizm Bağlamında Kalabalık Algısının Destinasyon Markası ve Tekrar Ziyaret Niyetine Etkisi: Sinop Örneği

The Effect of Perceived Crowding on Destination Brand Equity and Revisit Intention in the Context of Overtourism: The Case of Sinop

Ali Turan BAYRAM  ^a

^a Sinop Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm Rehberliği Bölümü, Sinop, Türkiye. alibayram@sinop.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Aşırı Turizm Kalabalık Algısı Destinasyon Markası Tekrar Ziyaret Niyeti	Amaç – Aşırı turizm kavramı destinasyonların son dönemlerde mevsimsel ve bölgesel yoğunlaşması sonucu ortaya çıkmış bir kavramdır. Aşırı turizmin sonuçlarından birisi olan kalabalık algısı gerek destinasyon markasına gerekse tekrar ziyaret niyetine etki edebilecek bir unsur olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, kalabalık algısının destinasyon markası ve tekrar ziyaret niyetine etkisini ortaya koymaktır. Yöntem – Araştırmada, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak Nisan–Temmuz 2025 tarihleri arasında Sinop’u ziyaret eden turistlere anket uygulanmış ve analize elverişli 398 anket toplanmıştır. Anket formu beş demografik soru ile kalabalık algısı ölçeği, destinasyon markası ölçeği ve tekrar ziyaret niyeti ölçeğinden oluşmaktadır. Bulgular – Analiz sonuçları, kalabalık algısının destinasyon markasına yönelik tutumu negatif yönde ancak zayıf düzeyde etkilediğini göstermektedir. Katılımcıların kalabalık algılarının ortalamasının biraz üzerinde; destinasyon markası algılarının ortalama, tekrar ziyaret niyetlerinin ise ortalamanın altında olduğu belirlenmiştir. Bulgular, kalabalık algısındaki değişimin tekrar ziyaret niyetini de etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, kalabalık algısının destinasyon markasına ve tekrar ziyaret niyetine negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, aşırı turizm literatürüne ampirik olarak katkıda bulunarak, elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Sinop ili özelinde çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Tartışma – Bulgular, kalabalık algısının destinasyon markası ve tekrar ziyaret niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, destinasyonlarda ziyaretçi yoğunluğunun yönetilmesinin turist memnuniyeti ve destinasyon markası açısından kritik önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Sinop ili özelinde, ziyaretçi akışını dengeleyecek stratejilerin geliştirilmesi hem destinasyonun marka algısını hem de turistlerin tekrar ziyaret etme eğilimini güçlendirebilir.
Gönderilme Tarihi 31 Ağustos 2025 Revizyon Tarihi 4 Aralık 2025 Kabul Tarihi 10 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Overtourism Crowding Perception Destination Brand Equity Revisit Intention	Purpose – The concept of overtourism has recently emerged as a result of seasonal and regional concentration in destinations. One of the consequences of overtourism, perceived crowding, can be seen as a factor that may affect both destination brand equity and revisit intention. In this context, the aim of the study is to reveal the effect of perceived crowding on destination brand equity and revisit intention. Design/methodology/approach – Using a convenience sampling method, a survey was conducted with tourists visiting Sinop between April and July 2025, and 398 usable questionnaires were collected. The survey form consisted of five demographic questions and three scales: the perceived crowding scale, the destination brand equity scale, and the revisit intention scale. Results – The analysis results indicate that perceived crowding has a negative but weak effect on attitudes toward destination brand equity. Participants perceived crowding scores were slightly above average, while their destination brand equity perceptions were at an average level, and revisit intention scores were below average. The findings also revealed that changes in perceived crowding affected revisit intention. The study concluded that perceived crowding negatively affects both destination brand equity and revisit intention. Based on the results, several recommendations specific to Sinop were developed.
Received 31 Augustus 2025 Revised 4 December 2025 Accepted 10 December 2025	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Sinop Üniversitesi Rektörlüğü İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 28.02.2025 tarihli 2025/122 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Bayram, A.T. (2025). Aşırı Turizm Bağlamında Kalabalık Algısının Destinasyon Markası ve Tekrar Ziyaret Niyetine Etkisi: Sinop Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3264-3275.

1. Giriş

Aşırı turizm, bir destinasyonun taşıma kapasitesinin ötesine geçmesi, bölgeye gelen turist sayısının beklenen düzeyin çok üzerine çıkması ve bu durumun yerel halkla olan etkileşimi olumsuz yönde etkilemesi sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Literatürde, "over turizm" ve "turizm fobisi" gibi terimlerle de ifade edilen bu kavram, yerel halk ve turistler arasındaki iletişimde ciddi sorunlara yol açmakta; hatta yerel halkın turistlere yönelik protestolar düzenleyip onları ağırlamayı reddetmesi gibi durumlarla sonuçlanabilmektedir. Aynı şekilde, tatil dönemini dinlenmek için değerlendirmek isteyen turistler açısından da kalabalık ve gürültü rahatsızlık verici boyutlara ulaşabilmektedir (Croes, Riveria, Semrad ve Khalizadeh, 2017). Butler'a (2019: 78-79) göre, bir destinasyondaki yüksek turist yoğunluğu her zaman aşırı turizm anlamına gelmemelidir. Bölgedeki gelişim düzeyi ve hızı, ziyaretçi sayısındaki artışla uyumluysa, yoğun turist akışı dahi aşırı turizm olarak değerlendirilmeyebilir. Bu noktada, turist algısının önemi artmakta ve sorunların temel muhatabı olan ziyaretçilerin görüşlerine başvurulması gerekli hale gelmektedir. Ayrıca, kalabalık algısı yüksek olsa bile bu durumun turistler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, oldukça popüler destinasyonlar aşırı kalabalık olmasına rağmen turist sayısını artırmaya devam etmekte ve bu destinasyonlara tekrar ziyaret oranları da yüksek kalabilmektedir. Bu bağlamda, turistler açısından sorun oluşturan unsurların belirlenmesi ve turizm gelişimi için çözüm önerilerinin üretilmesi önem taşımaktadır (Butler, 2019). Son yıllarda aşırı turizmin etkileri daha belirgin hale gelmiş ve bu olumsuz etkiler araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmiştir (Karahana, 2024). Literatürde, birçok çalışma (Veiga vd., 2018; Singh, 2018; Plichta, 2019; Namberger vd., 2019), aşırı turizmin yapısında ve içeriğinde barındırdığı olumsuzluklara dikkat çekmektedir. Turizm pazarlaması, özellikle destinasyon pazarlaması kapsamında, kent markası kavramının önemi giderek artmaktadır. Bazı kentler, ülke genelinden daha fazla turist çekme potansiyeline sahip olabilmektedir (Baysal, 2008). Doğru bir şekilde oluşturulmuş bir marka, destinasyon için son derece kritik bir öneme sahiptir. Nitekim, aşırı turizmin yarattığı olumsuzluklar dahi güçlü bir marka algısı sayesinde hafifletilebilmektedir. Büyük destinasyonlar incelendiğinde, aşırı turizmin etkilerinden çok, marka algısının ön planda olduğu ve ziyaretçilerin bu destinasyonlara tekrar seyahat etme niyeti taşıdığı gözlemlenmektedir.

Araştırma Sinop iline gelen turistlerin aşırı turizm bağlamında Sinop iline yönelik kalabalık algılarının belirlenerek destinasyon markasına yönelik görüşlerinin ortaya çıkartılması ve tekrar ziyaret niyetlerinin ölçülmesi bağlamında önem arz etmektedir. Aşırı turizmin getirmiş olduğu problemlerin Sinop özelinde turizme nasıl etki ettiğini öğrenmek Sinop turizminin geleceğinin şekillenmesinde önem arz etmektedir. Ayrıca Sinop destinasyonuna yönelik marka bağlılığının yaratılması ve tekrar ziyaret niyetlerinin artırılması açısından bu bilgilerin elde edilmesi bir fırsat sunmaktadır. Bu bağlamdan hareketler çalışma, Aşırı turizm bağlamında kalabalık algısının destinasyon markası ve tekrar ziyaret niyetine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Aşırı Turizm Tanımı, Kapsamı

Aşırı turizm "ziyaretçi sayısındaki aşırı artışın, yerel halkın geçici ve mevsimsel turizm faaliyetlerinin sonuçlarına katlanmak zorunda kaldığı bölgelerde aşırı kalabalığa yol açması, bu durumun yaşam tarzlarında kalıcı değişikliklere neden olması, olanaklara erişimlerinin engellenmesi ve genel refah düzeylerinin bozulması" olarak tanımlanmaktadır (Milano, Cheer ve Novelli, 2019). Aşırı turizme yönelik olarak Dünya Turizm Örgütü (2018), Destinasyonun çekiciliğinin ve fiziki alt yapısının daha fazla turistik talebe neden olduğu, destinasyondaki bazı bölgelerde turistlerin yoğunlaştığı, turistlerin de kullanması sebebi ile alt yapının yerel halk için yetersiz kaldığı ve turizm yönetiminin teknolojik gelişmelerden yararlanılarak iyileştirilmediğini belirten dört ana faktör belirlemiştir (Kurnaz ve İpar, 2020). Bu faktörler; ziyaretçi sayılarının artması, destinasyonun bir bölgesine odaklanması, alt yapı hizmetlerinin yetersiz kalması ve kalabalık algısının artması olarak ortaya çıkmaktadır. Aşırı kalabalığın, öncelikle belirli yer ve zamanlarda çok

fazla turistin varlığından kaynaklanan olumsuz deneyimlerle ilişkili olduğu bilinen bir olgudur ancak aşırı turizmin çok daha geniş ve karmaşık bir olgu olduğunu ve sadece kalabalık ile açıklanamayacağını belirtmek de bir gerekliliktir (Vagena, 2021). Aşırı turizm, sadece turizm hareketliliğinin ziyaretçilerin en popüler destinasyonlardan bazılarında yoğunlaşması ve aşırı kalabalığa yol açması ile ilgili değildir; aynı zamanda yerel kaynakların sömürülmesiyle de ilişkilendirilmesi gereken bir olgudur (Milano, Cheer ve Novelli, 2019).

Kalabalık algısı kişiden kişiye değişiklik gösteren bir kavram olmakla birlikte kalabalık sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından (2025) “çok sayıda insanın bir araya gelmesi ile oluşan insan topluluğu” veya “çok insan bulunan yer” olarak tanımlanmaktadır. İnsan kalabalığı ve mekan kalabalığı olarak ikiye ayrılan kalabalık algısı Shelby ve Heberlein (1984;440) tarafından “belirli bir fiziksel çevredeki insan yoğunluğu ile ilgili bireyin öznel değerlendirmesi” olarak tanımlanmıştır (Sarı Gök, 2022; 31). Kalabalık algısını etkileyen birçok unsurdan söz etmek mümkündür. Kişilerin algısı, yaşam biçimleri, milliyetleri, örf adet ve kültürleri bu algılamada etkin rol oynayabilmektedir. Genel olarak, insanların kalabalığa tahammülü bağlama özgü bir husus olarak görülmektedir. Örneğin pazarların hareketli ve yoğun olması beklenen bir olgudur. Bazı plajlar, kalabalık oldukları için ve bir deneyimin parçası olmayı sunduğu için keyifle gezilirken, bazı plajlar kalabalık olduğu için tercih edilmemektedir. Bu örneklerde bile dönüm noktaları destinasyona ve kişiden kişiye değişim göstermektedir. (Goodwin, 2019). Örneğin Miah ve arkadaşlarının (2025) aktardığına göre, yaşlı turistlerin genç turistlere (Jacobsen, Iversen ve Hem 2019); erkek turistlerin kadın turistlere (Zehrer ve Raich 2016); Asyalı ve Afrikalı turistlerin Avrupalı turistlere (Fleishman, Feitelson ve Salomon 2004) ve Çinli turistlerin Tayvanlı ve diğer uluslararası turistlere (Sun ve Budruk 2017) göre daha yüksek kalabalık toleransı olduğu söylenebilmektedir.

2.2. Destinasyon Markası ve Tekrar Ziyaret Niyeti

Marka şehirler bağlamında son yıllarda şehirlerin ülkelerden bağımsız olarak ön plana çıktığı ve bir destinasyon olarak kendisine özgü özellikleri ile markalaştığı görülmektedir (Torlak, 2020). Destinasyonların farklılıklarını ortaya koyması ve markalaşma bağlamında kaynaklarını etkin kullanması rekabet anlamında kendilerine pek çok fayda sağlamaktadır. Destinasyon markası ile ilgili çağrışımların kullanılması da tüketicilerin marka unsuru olan nesneyi zihninde canlandırması yoluyla, markayı tanımasına yönelik olumlu duygular uyandırması ve markayı farklılaştırması açısından önem arz etmektedir (Akbulut, Yazıcıoğlu, 2020). Bu bağlamda, destinasyon markası, olumlu bir imajın yaratılması aracılığıyla bir destinasyonu tanımlamak ve diğer destinasyonlardan ayırmak için gerekli olan bileşenlerin bir araya gelmesi olarak tanımlanabilmektedir (Cai,2002).

Turistlerin bir destinasyonu ziyaret etme eğilimlerinin belirlenmesi konusunda turistlerin destinasyon markalarına yönelik algıları öneli bir husus olarak görülmektedir. Bu bağlamda destinasyon markası algısını ölçmek ve değerlendirmek önemli bir yönetsel araç olarak görülmektedir (Pike ve Bianchi, 2013). Destinasyon markasının ölçülmesine yönelik çeşitli ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemler ağırlıklı olarak destinasyon markası alt boyutları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Alan yazından bu boyutlar farklı çalışmalarda farklı ele alınmıştır. Örneğin Aaker (1991) bu boyutları, marka farkındalığı, marka imajı, marka kalitesi ve marka sadakati olarak ifade ederken (Çetin, 2023), Kim, Kim ve An (2003) marka sadakati, marka farkındalığı, marka imajı ve algılanan kalite, Konecnik ve Gartner (2007), marka farkındalığı, marka imajı, marka kalitesi ve marka sadakati, destinasyon değeri ve marka deneyimi, Boo, Busser ve Baloglu (2009) ise marka farkındalığı, marka sadakati, marka kalitesi, marka imajı ve algılanan marka değeri olarak ifade etmektedir. Destinasyon markasına yönelik farklı boyutların yer aldığı ilgili çalışmalarda görülmektedir. Bu kapsamda ziyaretçilerinin destinasyon markasına yönelik tutumlarını etkileyebilecek ürün kalitesi, alt ve üst yapı, yönetsel durumlar, güvenlik algısı, ürün çeşitliliği, doğal çekicilikler ulaşılabilirlik, yerel halkın tutumu, reklam çalışmaları (Doğanlı, 2006; Çağlar, 2014) gibi birçok husus bulunmaktadır. Bu hususların planlamasında meydana gelecek problemler ve plansız turizm gelişimi destinasyonlarda yoğunlaşmalara neden olabilecek ve bu yoğunlaşma kalabalık algısında yükselmeye neden olarak destinasyon markasına yönelik tutumu olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Turistlerin memnuniyeti ve tekrar ziyaret etme niyeti, herhangi bir destinasyonun başarısını garanti altına almak için hayati unsurlar olarak kabul edilmektedir (Mai vd., 2019). Tekrar ziyaret niyeti, yeniden ziyaret ve niyet olmak üzere iki kelimedenden oluşur. Bu iki kavram, hizmet veya destinasyonun kalitesi hakkında olumlu bir izlenimin olduğunu gösteren ve turistlerde geri gelme isteği uyandıran tekrar ziyareti hayal etme davranışı

veya arzusudur (Jodi, Sukawati, Sukaatmadja ve Suesana, 2023). Tekrar ziyaret niyeti, bir bireyin aynı ortamı veya yeri tekrar ziyaret etme isteğini ve bu yeri başkalarına tavsiye etme niyetini ifade etmektedir (Su, Hsu Huang ve Chang, 2018). Birçok araştırmacı, tekrar eden ziyaretçilerin bir destinasyonda daha uzun süre kalma, tüketim faaliyetlerine daha yoğun katılma, daha memnun olma ve olumlu ağızdan ağıza iletişim yayma eğiliminde oldukları ve ilk kez gelen ziyaretçilere göre çok daha düşük pazarlama maliyetleri gerektirdikleri konusunda hemfikirler (Lehto vd., 2004; Zhang vd., 2014; Nguyen Viet vd, 2020). Fakat tekrar ziyaret niyeti karmaşık bir süreç olarak görülmektedir. Tekrar ziyaret niyetini, inançlar, demografik özellikler, kişisel özellikler, sosyal çevrenin etkileri (Avan, 2019) gibi birçok unsur etkileyebilmektedir. Kalabalık algısında yükselmenin meydana gelmesi de tekrar ziyaret etme niyetini etkileyebilmekte ve niyete yönelik tutumu düşürebilmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada, kalabalık algısının destinasyon markası ve tekrar ziyaret niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun ilk sayfasında katılımcı onam formu yer almıştır. Araştırma için Sinop Üniversitesi Rektörlüğü İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 28.02.2025 tarihli, 2025/122 sayılı ve oturum no: 2, oturum karar sayıları: 85-123 olan etik kurul izni alınmıştır. Araştırma 01/04/2025 – 31/07/2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, kolayda örnekleme yöntemi ile Sinop'u ziyaret eden turistlerden veriler toplanmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Sinop'u ziyaret eden yerli turistlerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında 18 yaş ve üzeri Sinop'u ziyaret eden yerli turistler araştırma evrenine dahil edilmiştir. Sinop Valiliği verilerine göre 2023 yılında Sinop'u ziyaret eden toplam turist sayısı 1.581.232, yerli turist sayısı ise 1.543.824 (<http://www.sinop.gov.tr/turizm>) olarak belirtilmiştir. Büyüköztürk'e (2012) göre 500000 ve üzeri evrenlerde 384 örneklem büyüklüğü yeterli görüldüğünden araştırma örnekleminin evreni genelleyecek nicelikte olduğu söylenebilmektedir. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yönteminden yararlanılarak Sinop'u ziyaret eden turistlere anket uygulanmış ve analize elverişli 398 adet anket toplanmıştır. Anket çalışması Nisan-Temmuz 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında oluşturulan 5 demografik soruya ek olarak, Kalabalık Algısı Ölçeği (Li vd., 2017 tarafından geliştirilmiş, Karahan 2024 tarafından Türkçe'ye uyarlanmış), Destinasyon Markası Ölçeği (Boo vd. (2009) tarafından geliştirilmiş, Çetin, 2023 tarafından Türkçeye uyarlanmış) ve Tekrar Ziyaret Niyeti ölçeği (Kargılioğlu'nun (2019) Conner ve Sparks (1996), Lam ve Hsu (2004), Hui, Wan ve Ho (2007) ve Kozak (2001)'in çalışmalarından uyarladığı ve Karahan (2024) tarafından kullanılan) kullanılmıştır. Ölçekler 5'li Likert tipi ile hazırlanmış ve "1 Kesinlikle Katılmıyorum"dan "5 Kesinlikle Katılıyorum" a doğru puanlandırılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Toplanan 398 anket verisi, SPSS veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle demografik dağılımlar incelenmiş, ardından ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında frekans ve ortalama hesaplaması analizleri yapılmıştır. Kalabalık algısının destinasyon markası ve tekrar ziyaret niyetine etkisini belirlemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kalabalık algısının destinasyon markası ve alt boyutlarına ve tekrar ziyaret niyetine ilişkin etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bulgular, kalabalık algısının destinasyon markası ve tekrar ziyaret niyeti üzerindeki etkilerini ortaya koyacak şekilde yorumlanmıştır.

3.5. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı Sinop ilini ziyaret eden turistlerin kalabalık algısının destinasyon markasına ve tekrar ziyaret niyetine etkisini ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Ziyaretçilerin kalabalık algısı düzeyi destinasyon markasına yönelik tutumlarını negatif yönlü olarak etkilemektedir.

H_{1a}: Ziyaretçilerin kalabalık algısı düzeyi marka kalitesine yönelik tutumlarını negatif yönlü olarak etkilemektedir.

H_{1b}: Ziyaretçilerin kalabalık algısı düzeyi marka farkındalığına yönelik tutumlarını negatif yönlü olarak etkilemektedir.

H_{1c}: Ziyaretçilerin kalabalık algısı düzeyi marka ederine yönelik tutumlarını negatif yönlü olarak etkilemektedir.

H_{1d}: Ziyaretçilerin kalabalık algısı düzeyi marka sadakatine yönelik tutumlarını negatif yönlü olarak etkilemektedir.

H_{1e}: Ziyaretçilerin kalabalık algısı düzeyi marka imajına yönelik tutumlarını negatif yönlü olarak etkilemektedir.

H₂: Ziyaretçilerin kalabalık algısı düzeyi tekrar ziyaret niyetine yönelik tutumlarını negatif yönlü olarak etkilemektedir.

4. Bulgular

Tablo 1. Katılımcılara Yönelik Tanımlayıcı Bilgiler

		n	%			n	%
Cinsiyet	Kadın	252	63,3	Eğitim	İlköğretim	98	24,6
	Erkek	146	36,7		Lise	68	17,1
Yaş	18-25	188	47,2		Üniversite	226	56,8
	26-35	36	9,0		Lisansüstü	6	1,5
	36-45	44	11,1	Ziyaret Sayısı	İlk kez	292	73,4
	46-55	82	20,6		2.kez	28	7,0
	56+	48	12,1		3.kez	28	7,0
Geldiği Şehir	Ankara	164	41,2		4.kez	12	3,0
	Bolu	98	24,6		5.kez ve üzeri	38	9,5
	Ordu	22	5,5				
	Samsun	20	5,0				
	Diğer Şehirler	94	23,7				

Tablo 1’de katılımcılara yönelik tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun (%63,3) kadın, yarısına yakınının (%47,2) 18-25 yaş aralığında ve yarısından fazlasının (%56,8) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların geldiği şehirlere göre dağılımı incelendiğinde Ankara (%41,2), Bolu (%24,6), Ordu (%5,5) ve Samsun (%5)’dan gelen katılımcıların yoğunlukta olduğu söylenebilmektedir. Ancak bu dağılımın nedeni olarak ankete katılan katılımcıların bazılarının bireysel turist bazılarının ise tur ile Sinop’u ziyaret edenlerden oluşması olarak gösterilebilmektedir. Bu şehirler dışında Sinop’a gelen ziyaretçilerin Türkiye’nin farklı kentlerinden Sinop’u ziyaret ettiği de anlaşılmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmının ise (%73,4) Sinop şehrini ilk kez ziyaret eden turistlerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçeklerden seçilmiş olması sebebi ile keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun testi için KMO değerinin 0,60’ın üzerinde olması, Bartlett küresellik testinin ise istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir. Analiz sonucunda kalabalık algısına yönelik ölçeğe ait KMO değeri 0,878; destinasyon markasına yönelik ölçeğe ait KMO değeri 0,859; tekrar ziyaret niyetine yönelik ölçeğe ait KMO değeri 0,754 olarak hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testi de istatistiksel olarak her bir ölçek için anlamlı (Kalabalık Algısı 1842,203, $p=0,00$; Destinasyon Markası 4962,323, $p=0,00$; Tekrar Ziyaret Niyeti 702,681, $p=0,00$) çıkmıştır. Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı çıkması, verilerin normal bir dağılımdan geldiğini göstermektedir. Bu testlerin sonuçlarına göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Kalabalık algısı ölçeği başlangıçta 8 ifadeye sahipken faktör analizi sonrasında beş ifadeye indirilmiştir. Destinasyon markası ölçeği dörder ifadeden oluşan beş alt

faktörden oluşmaktadır. Destinasyon markası alt boyutlarından marka farkındalığı, marka ederi, marka imajı ve marka sadakati alt boyutları üçer ifadeye indirilmiştir. Ölçeklere ait güvenirlik analizleri için Cronbach Alpha kat sayısı hesaplanmış, kalabalık algısına yönelik ölçeğin katsayısı 0,935, destinasyon markasına yönelik ölçeğin katsayısı 0,926 ve tekrar ziyaret niyetine yönelik ölçeğin katsayısı 0,837 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2. Faktör Analizi

Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Destinasyon Markası	80,406	0,926			
Marka Kalitesi			Kalabalık Algısı		0,935
MK1 ,793	48,868		K3 ,897	81,081	
MK2 ,757			K4 ,861		
MK3 ,684			K5 ,902		
MK4 ,718			K6 ,932		
Marka Farkındalığı			K7 ,909		
MF1 ,911	15,099				
MF2 ,868					
MF3 ,733					
Marka Ederi			Tekrar Ziyaret Niyeti		0,837
ME1 ,830	6,718		TZ1 ,886	67,406	
ME2 ,788			TZ4 ,872		
ME3 ,924			TZ3 ,805		
Marka Sadakati			TZ2 ,709		
MS1 ,793	5,694				
MS2 ,857					
MS4 ,625					
Marka İmajı					
Mİ1 ,557	4,028				
Mİ3 ,801					
Mİ4 ,668					

Tablo 3. Katılımcıların Kalabalık Algısı, Destinasyon Markası ve Tekrar Ziyaret Niyetlerine Yönelik Ortalamaları

	$\bar{X}$	S.S.
Kalabalık Algısı	3,64	1,164
Çok fazla turistin olması manzaranın tadını çıkarmak için bir engeldi	4,15	1,336
Çok fazla turistin olması tesisleri kullanmam için bir engeldi.	3,55	1,045
Çok fazla yabancı tarafından etrafımın sarılması manzaranın tadını çıkarmak için ruh halimi mahvetti.	3,43	1,183
Çok fazla yabancı tarafından çevrelenmiş olmak beni gerdi.	3,29	1,225
Çok fazla insanla iletişim kurmak beni rahatsız etti.	3,76	1,662
Destinasyon Markası	3,10	,800
Marka Kalitesi	2,98	,992
Bu destinasyon kaliteli turizm ürünlerine sahiptir	2,97	1,150
Bu destinasyonda yaşadığım deneyimler çok kaliteli ve özel	3,25	1,179
Bu destinasyonun sahip olduğu özelliklerin performansı oldukça yüksek	2,99	1,116
Bu destinasyon diğer benzer destinasyonlardan daha iyi	2,69	1,113
Marka Farkındalığı	2,68	,986
Burası oldukça tanınmış bir destinasyon	2,71	1,160
Burası çok popüler bir destinasyon	2,57	1,107
İsmini duyduğum anda bu destinasyonun özellikleri aklıma gelir	2,75	1,055

Marka Ederi	3,44	1,112
Bu destinasyonda fiyatlar makul	3,42	1,327
Bu destinasyonda tatil için ödediğim ücretin karşılığını burada fazlasıyla alırım	3,27	1,159
Bu destinasyonda yaşadığım deneyim düşünüldüğünde katlandığım maliyet uygun	3,63	1,209
Marka Sadakati	3,37	1,005
Bu destinasyonu ziyaret etmekten zevk alıyorum	3,50	1,054
Tatil için yine bu destinasyonu tercih ederdim	3,09	1,164
Bu destinasyonu diğer arkadaşlarıma ve dostlarıma tavsiye ederim	3,53	1,222
Marka İmajı	3,04	1,099
Bu destinasyon kişiliğime ve tarzıma çok uygun	3,07	1,224
Bu destinasyonun imajı, benim imajıma uygun	3,11	1,247
Burayı ziyaret ettiğimde kendimi buluyorum, burası beni yansıtıyor	2,94	1,218
Tekrar Ziyaret Niyeti	2,69	,909
Gelecekte destinasyon olarak Sinop'u seçmeyi düşünüyorum	2,62	1,098
Sinop'u ziyaret etmek için daha fazla para ödemeye razıyım.	1,80	,908
Sinop'u başkalarına öneririm	3,28	1,157
Sinop'u yeniden ziyaret edeceğim	3,07	1,251

Tablo 3'te katılımcıların ölçeklere yönelik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Kalabalık algısına yönelik katılımcıların genel ortalamasının 3,64 olarak hesaplandığı görülürken bu ölçek altında en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,15 ile K3 ifadesi olduğu, en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise 3,29 ile K6 ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların destinasyon markası algısına yönelik genel ortalaması 3,10 iken marka kalitesi alt boyutunun ortalaması 2,98; marka farkındalığı alt boyutunun genel ortalaması 2,68; marka ederi alt boyutunun genel ortalaması 3,44; marka sadakati alt boyutunun genel ortalaması 3,37 ve marka imajı alt boyutunun genel ortalaması 3,04'tür. Tekrar ziyaret niyetine yönelik genel ortalama 2,69 olarak hesaplanmış, bu ölçeğe ait en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,07 ile TZ4 ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifadenin 1,80 ile TZ2 ifadesi olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Kalabalık Algısının Destinasyon Markası ve Alt Boyutlarına Etkisi

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	R	R ²	F	p
(Sabit)	3,599	,129		27,804	,000	0,197	0,039	15,945	,000
Kalabalık Algısı	-,135	,034	-,197	-3,993	,000				
Bağımlı değişken: Destinasyon Markası									
(Sabit)	3,731	,159		23,479	,000	,241	,058	24,453	,000
Kalabalık Algısı	-,206	,042	-,241	-4,945	,000				
Bağımlı değişken: Marka Kalitesi									
(Sabit)	3,644	,155		23,567	,000	,312	,097	42,606	,000
Kalabalık Algısı	-,264	0,40	-,312	-6,527	,000				
Bağımlı değişken: Marka Farkındalığı									
(Sabit)	3,158	,183		17,273	0,00	,082	,007	2,681	,102
Kalabalık Algısı	,078	,048	,082	1,637	,102				
Bağımlı değişken: Marka Ederi									
(Sabit)	3,818	,164		23,250	,000	,140	,020	7,912	,005
Kalabalık Algısı	-,121	,043	-,140	-2,813	,005				
Bağımlı Değişken: Marka Sadakati									
(Sabit)	3,644	,179		20,412	,000	,174	0,30	12,328	,000
Kalabalık Algısı	-,164	,047	-,174	-3,511	,000				
Bağımlı Değişken: Marka İmajı									

Tablo 4 incelendiğinde Kalabalık algısı değişkeni ile destinasyon markası değişkeni düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki sergilemekte ($R: 0,197$, $R^2: 0,039$, $p:0,000$) ve kalabalık algısı toplam varyansın %3,9'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre (Beta) kalabalık algısı düzeyinde meydana gelen bir birimlik artış destinasyon markası üzerinde 0,197'lik bir düşüşe neden olmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları ele alındığında kalabalık algısının destinasyon markası üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu gözlenmektedir. Bu sonuca göre, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında kalabalık algısının destinasyon markası alt elemanlarına yönelik etkisi de ölçülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, kalabalık algısı değişkeninde meydana gelen bir birimlik artışın, marka kalitesi alt boyutunda 0,241; marka farkındalığı alt boyutunda 0,312; marka sadakati alt boyutunda 0,14 ve marka imajı alt boyutunda ise 0,174'lük bir düşüşe neden olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçlara göre H_{1a} ; H_{1b} ; H_{1d} ve H_{1e} hipotezleri kabul edilmiştir. Kalabalık algısı ile destinasyon markası alt boyutlarından marka ederi arasında model anlamlılığına yönelik p değerinin 0,05 ten büyük olması ($p=0,102$) ve kalabalık algısının marka ederine etkisinin anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması ($p=0,102$) nedeni ile değişkenler arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuca istinaden H_{1c} hipotezi kabul edilememiştir.

Tablo 5. Kalabalık Algısının ve Tekrar Ziyaret Niyetine Etkisi

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	R	R ²	F	p
(Sabit)	3,294	,147		22,472	,000	,210	,044	18,345	,000
Kalabalık Algısı	-,164	,038	-,210	-4,283	,000				
Bağımlı değişken: Tekrar Ziyaret Niyeti									

Tablo 5 incelendiğinde Kalabalık algısı değişkeni ile tekrar ziyaret niyeti düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki sergilemekte ($R: 0,210$, $R^2: 0,044$, $p:0,000$) ve kalabalık algısı toplam varyansın %4,4'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre (Beta) kalabalık algısı düzeyinde meydana gelen bir birimlik artış tekrar ziyaret niyeti üzerinde 0,210'luk bir düşüşe neden olmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları ele alındığında kalabalık algısının tekrar ziyaret niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü düşük düzeyli bir etkisinin olduğu gözlenmektedir. Bu sonuca göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Aşırı turizm bağlamında ele alınan kalabalık algısı ziyaretçilerin tatil deneyimini etkileyebilecek bir unsur olarak görülmektedir. Bu çalışma kapsamında Sinop destinasyonunda kalabalık algısı düzeyleri ölçülmüş ve destinasyon markası ve tekrar ziyaret niyetine etkisi araştırılmıştır. Çalışma Sinop'u ziyaret eden yerli turistler üzerine gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil olan ziyaretçilerin büyük oranda kadın, genç nesil, üniversite mezunu ve Sinop'u ilk kez ziyaret edenlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların Sinop'a otuz iki farklı şehirden geldiği görülmekle birlikte çalışma kapsamında bireysel turistlerin yanı sıra tur ile seyahat eden ziyaretçilere de ulaşılmış olması bazı şehirlerin ön plana çıkmasının sebebi olarak görülmektedir. Ziyaretçilerin kalabalık algısının ortalama seviyenin biraz üstünde; destinasyon markası algısının ortalama seviyede ve tekrar ziyaret niyetinin ortalama seviyenin altında olduğu görülmüştür. Bu bağlamda ziyaretçilerin Sinop destinasyonunu kalabalık olarak algıladıkları, destinasyonu marka olarak algılamada kararsız olabilecekleri ve tekrar ziyaret etme niyetlerinin düşük olduğu söylenebilmektedir. Buna ek olarak, "Sinop'u ziyaret etmek için daha fazla para ödemeye razıyım." İfadesine yönelik ortalamanın düşük çıkması da fiyatlandırma politikalarının gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Kalabalık algısının destinasyon markasına yönelik tutumu negatif yönlü ancak zayıf olarak etkilediği analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bununla birlikte kalabalık algısı, destinasyon markasına ait alt boyutlardan, marka kalitesi, marka farkındalığı, marka sadakati ve marka imajı alt boyutlarını da negatif olarak etkilerken, marka ederi alt boyutuna yönelik anlamlı bir etkiden söz edilememektedir. Buradan hareketle, kalabalık algısının yüksek olması sonucu, ziyaretçilerin algıladıkları marka kalitesi, marka farkındalığı, marka sadakati ve marka imajını; genel anlamda ise destinasyon markasına yönelik algılarını düşürebilmektedir. Destinasyon markasının düşük olarak algılanması ise tüketicilerin tatil deneyimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Alan yazında ortaya koyulduğu gibi destinasyon markası ile tekrar ziyaret niyeti arasında güçlü bir ilişki olması (Güneş, 2021; Toprak, 2021; Şahbaz ve Ağcakaya, 2019) bu algının tekrar ziyaret niyetini de doğrudan etkileyebileceği anlamına gelebilmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında kalabalık algısında meydana gelen değişikliğin tekrar ziyaret niyetini de etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, destinasyonlara yönelik

kalabalık algısının düşürülmesinin hem destinasyon markası hem de tekrar ziyaret niyetini arttırmak için önem arz ettiği söylenebilmektedir.

Çalışma sonuçlarında kalabalık algısında meydana gelen yükselme ve destinasyon markasına ve tekrar ziyaret niyetine olumsuz etkisini azaltmak için şehre yönelik ziyaretlerin planlanması ve belli bölge ve zamanlarda ziyaret kısıtlamasının getirilmesi önerilmektedir. Özellikle turla gelen ziyaretçilerin yoğunlaşmanın yaşandığı müze ve ören yerlerine yönelik ziyaret planlaması yerel yönetimler tarafından düzenlenmeli ve saatlik ziyaretçi kapasiteleri belirlenmelidir. Dört mevsim turizm kapsamında öncelikle mevcut sezonun sorunlarına çözümler bulunarak diğer sezonların da turizm hareketlerinde ön plana çıkarılması önerilmektedir. Kalabalık algısının bir diğer nedeni de şehirdeki kayıtsız konaklamalar olarak düşünülebilmektedir. Bu bağlamda hem ürün kalitesinin yükseltilmesi hem de destinasyon markasına katkı sunmayan konaklamaların azaltılması yoğunlaşmanın önüne geçmek için bir fırsat olarak görülebilmektedir.

Araştırma bulguları, Sinop'u ziyaret eden turistlerin kalabalık algısının hem destinasyon markası hem de tekrar ziyaret niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar, aşırı turizm literatüründe daha önce farklı destinasyonlarda ulaşılan bulgularla paralellik göstermektedir (Milano, Cheer ve Novelli, 2019; Vagena, 2021). Özellikle destinasyon markasının alt boyutlarından marka kalitesi, marka farkındalığı, marka sadakati ve marka imajının kalabalık algısından olumsuz etkilendiği; buna karşılık marka ederi boyutunda anlamlı bir etkilenmenin bulunmadığı görülmüştür. Bu durum, kalabalık algısının ziyaretçilerin destinasyonun bilinirliği veya maliyet-fayda değerlendirmesinden ziyade, deneyim kalitesi ve duygusal bağ kurma düzeyini daha fazla etkilediğini düşündürmektedir.

Marka ederi boyutunda anlamlı bir farklılık gözlenmemesi, ziyaretçilerin fiyat ve değer algısının kalabalık faktöründen bağımsız olarak şekillenebildiğine işaret etmektedir. Bu sonuç, bazı turistlerin kalabalık ortamları tolere edebilmesi veya yüksek talebin destinasyonun cazibesine dair bir gösterge olarak algılanması ile açıklanabilir. Nitekim Butler'ın (2019) vurguladığı gibi, yüksek ziyaretçi yoğunluğu her zaman olumsuz bir algı yaratmayabilir; bazı destinasyonlar popülerlikleri sayesinde tekrar ziyaret oranlarını koruyabilmektedir.

Araştırmada, kalabalık algısının tekrar ziyaret niyetini düşürdüğü bulgusu da önemli bir yönetsel çıkarım sunmaktadır. Turistlerin gelecekte destinasyonu yeniden tercih etme eğilimlerinin azalması, uzun vadede destinasyonun sürdürülebilirliği açısından risk oluşturmaktadır. Bu bulgu, Lehto vd. (2004) ve Zhang vd. (2014) gibi araştırmacıların, tekrar eden ziyaretçilerin destinasyon başarısındaki kritik rolüne dair vurgularını destekler niteliktedir. Dolayısıyla, Sinop gibi gelişmekte olan turizm destinasyonlarının, ziyaretçi yoğunluğunu yönetmeye yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Elde edilen sonuçlar, destinasyon yöneticileri açısından iki yönlü bir stratejik yaklaşımın önemini göstermektedir. Birincisi, kalabalık algısını azaltmaya yönelik somut adımlar atılmasıdır. Bu bağlamda, turizm faaliyetlerinin yıl içine dengeli yayılması, ziyaretçi akışının alternatif bölgeler ve çekim merkezlerine yönlendirilmesi, altyapı kapasitesinin güçlendirilmesi gibi politikalar öne çıkmaktadır. İkincisi ise, güçlü bir destinasyon markası yaratmaya ve sürdürmeye odaklanmaktır. Marka imajını güçlendiren, özgün deneyim unsurlarını vurgulayan ve yerel kültürü öne çıkaran pazarlama stratejileri, kalabalık algısının olumsuz etkilerini hafifletebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma Sinop destinasyonunda kalabalıklık algısı, destinasyon kalitesi ve tekrar ziyaret niyeti ilişkisini ortaya koyarak bu alanda kısıtlı kalmış çalışmalara yönelik alan yazına bağlamsal katkılar sunmaktadır. Sinop özelinde elde edilen bulgular, aşırı turizm olgusunun yalnızca fiziksel kalabalık deneyimiyle değil, aynı zamanda destinasyonun algısal boyutlarıyla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum, destinasyon yönetiminde bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmektedir. Sinop'un turizmde sürdürülebilirliğini koruması için hem ziyaretçi deneyimini iyileştirecek hem destinasyon markasını güçlendirecek entegre politikalar geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılan ziyaretçilerin cinsiyet ve geldikleri şehir değişkenlerinde bazı maddelerde yoğunlaşma göstermeleri araştırmada bir sınırlılık olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni olarak araştırmanın gerçekleştiği dönemde Sinop'a gelen turların araştırmaya dahil edilmesi gösterilebilmektedir. Araştırmanın verilerinin Sinop il merkezinde toplanması çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmakla birlikte ilerideki çalışmalarda Hamsilos, Akliman, Tarihi Sinop Cezaevi, Erfelek gibi destinasyonlarda ayrı ayrı veri toplayarak bunların analiz edilmesi önerilmektedir.

Kaynaklar

- Aaker, A. D. (1991), *Managing Brand Equity*, the Free Press, Macmillan, Inc., New York, USA.
- Ağcakaya, H. ve Şahbaz, R. P. (2019). Destinasyon imajının destinasyon sadakati üzerine etkisi: bir alan araştırması, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(1):1-17.
- Akbulut, B. A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2020). Destinasyon markası oluşumunda gastronomik kimlik ve imaj: Konya örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 100-120.
- Avan, A. (2019). Tekrar Ziyaret Etme Eğilimi (Niyeti), *Türkiye Turizm Ansiklopedisi*. <https://turkiyeturizmansiklopedisi.com/tekrar-ziyaret-etme-egilimi-niyeti>. (Erişim Tarihi: 15.07.2025).
- Baysal, A. (2008). *Yeni Pazarlama Trendleri*. (3. Basım). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Boo S., Busser J. ve Baloglu S., (2009). A model of customer based brand equity and its application to multiple destinations, *Tourism Management*, Vol. 30, (2009), 219-231.
- Butler, R.W. (2019). Overtourism and the Tourism Area Life Cycle. In, R Dodds and R.W. Butler (Eds), pp. 76-89. Overtourism issues, realities and solutions, *Walter de Gruyter GmbH*. Berlin/Boston
- Cai, L. (2002). Cooperative branding for a rural destination. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720- 742.
- Conner, M. and Sparks, P. (1996). *The theory of planned behavior and health behaviors*. In Predicting Health Behavior, edited by M. Conner and P. Norman. Buckingham, UK: Open University Press, 170–222.
- Croes, R., Rivera, M. A., Semrad, K., ve Khalizadeh, J. (2017). Happiness and tourism: Evidence from Aruba. *Institute for Tourism Studies*. Orlando.
- Çağlar, O. (2014). *Uluslararası Turizm Hareketleri Çerçevesinde Ülkelerin Markalaşması ve Bir Uygulama: Bir Destinasyon Markası Olarak Kanada’da Türkiye Markası*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, A. (2023). *Aşırı Turizm Algısı Ve Destinasyon Marka Değerinin Destinasyon Memnuniyeti Ve Tekrar Ziyaret Niyetine Etkisi: Bodrum Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Doğanlı, B. (2006). *Turizmde Destinasyon Markalaşması ve Antalya Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Doktora Tezi, Isparta.
- Fleishman, L., E. Feitelson, and I. Salomon. (2004). The role of cultural and demographic diversity in crowding perception: evidence from nature reserves in israel, *Tourism Analysis*, 9, no. 1–2: 23–40.
- Goodwin H. (2019). Overtourism: Causes, symptoms and treatment. *Tourismus Wissen*, April 2019. <https://responsibletourismpartnership.org/wp-content/uploads/2019/06/TWG16-Goodwin.pdf> (Erişim Tarihi: 15.07.2025).
- Güneş, K. (2021). *Destinasyon kalitesi destinasyon sadakati ve destinasyon memnuniyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Isparta örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Hui, T.K., Wan, D. and Ho, A. (2007). Tourists’ satisfaction, recommendation and revisiting singapore. *Tourism Management*, 28(1), 965-975.
- Jacobsen, J. K. S., N. M. Iversen, and L. E. Hem. (2019). Hotspot crowding and over-tourism: antecedents of destination attractiveness. *Annals of Tourism Research* 76: 53–66.
- Jodi, I. W. G. A. S. Sukawati, T. G. R. Sukaatmadja, I. P. G. , Suasana, I G. A. K. G. (2023). Determinants of Revisit Intention: Literature Review, *International Journal of Research and Review* Vol. 10; Issue: 10; Oct, 501-508.
- Karahan, S. (2024). *Aşırı Turizm Destinasyonlarında Kalabalık Algısı, Destinasyon Hizmet Kalitesi Ve Turist Deneyiminin Memnuniyet Ve Davranışsal Niyete Etkisi: Kültür Turizmi Destinasyonu Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

- Kargiglioğlu, Ş. (2019). *Planlı davranış teorisi bağlamında sokak lezzetlerinin destinasyon seçimi ve tekrar ziyaret etme niyetine etkisi: İstanbul ili örneği*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kim H., Kim W. G. ve An J. A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4, 335-351
- Konecnik M. ve Gartner C. W. (2007). Customer based brand equity for a destination, *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 2, 400-421.
- Kozak, M. (2001). Repeaters' behavior at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research*, 28(3), 785-808.
- Kurnaz, H. A. ve İpar, M. S. (2020). Yavaş şehir Akyaka'da aşırı turizm olgusunun esnafın bakış açısıyla değerlendirilmesi, *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, Vol. 2, No.1, 39-55.
- Lam, T. and C.H.C. Hsu. (2006). Predicting behavioral intention of choosing a travel destination. *Tourism Management*, 27, 589-599.
- Lehto, X. Y., O'Leary, J. T., and Morrison, A. M. (2004). The effects of prior experience on vacation behavior. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 801-818.
- Li, L., Zhang, J., Nian, S., and Zhang, H. (2017). Tourists' perceptions of crowding, attractiveness, and satisfaction: A second-order structural model. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(12), 1250-1260.
- Mai, K. N., Nguyen, P. N. D., and Nguyen, P. T. M. (2019). International tourists' loyalty to Ho Chi Minh City destination—a mediation analysis of perceived service quality and perceived value. *Sustainability*, 11 (19), 5447. <https://doi.org/10.3390/su11195447>
- Miah, M. Haq Md. M. Biswas, S. Szabo-Szentgroti, G. Walter, V. (2025). Effects of tourists' perceived crowding on tourist loyalty based on overcrowded tourist attraction in bangladesh: the mediating role of destination attractiveness. *International Journal of Tourism Research*, 2025; 27(2), e2764
- Milano, C., Cheer, J.M. and Novelli, M. (2019), *Overtourism: Excesses, Discontents and Measures in Travel and Tourism*, MA: CABI, Wallingford, UK and Boston.
- Namberger, P., Jackisch, S., Schmude, J., and Karl, M. (2019). Overcrowding, overtourism and local level disturbance: How much can Munich handle? *Tourism Planning and Development*, Vol 16 no 4, 452-472.
- Nguyen Viet, B. Dang, H. P. ve Nguyen H.H. (2020). Revisit intention and satisfaction: The role of destination image, perceived risk, and cultural contact. *Cogent Business and Management* 7: 1, 796249
- Pike, S., and Bianchi, C. (2013). Destination brand equity performance measurement: A non-technical discussion for practitioners. *Luyou Xuekan [Tourism Tribune]*, 28(1), 13-15.
- Plichta, J. (2019). The co-management and stakeholders theory as a useful approach to manage the problem of overtourism in historical cities—illustrated with an example of Krakow. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 685-699.
- Shelby, B. ve Herbelein, T.A. (1984). A conceptual framework for carrying capacity determination. *Leisure Sciences* 6(4), 433-451.
- Singh, T. (2018). Is over-tourism the downside of mass tourism?. *Tourism Recreation Research*, 43(4), 415-416.
- Su, W.S. Hsu, C.C. Huang, C.H. and Chang, L.F. (2018). Setting attributes and revisit intention as mediated by place attachment, *Social Behavior and Personality: an International Journal*, Vol 46, no 12, 1967-1981.
- Sun, Y.-Y., and M. Budruk. (2017). The moderating effect of nationality on crowding perception, its antecedents, and coping behaviours: a study of an urban heritage site in Taiwan. *Current Issues in Tourism* 20, no. 12: 1246-1264.
- Toprak, L. S. (2021). Destinasyon kalitesinin destinasyon sadakatine etkisinde ziyaretçi memnuniyetinin aracılık rolü: ilinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Van Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- Torlak, M. (2020). Destinasyon İmajı, Seyahat Kalitesi, Memnuniyet ve Davranışsal Niyet Bağlamında İstanbul'un Marka Şehir Yönetimine Dair Niteliksel ve Niceliksel Bir Araştırma, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 61-100
- Vagena, A. (2021). Overtourism: Definition and Impact. *Academia Letters*, Article 1207.<https://doi.org/10.20935/AL1207.2©2021>
- Veiga, C., Santos, M. C., Águas, P., and Santos, J. A. C. (2018). Sustainability as a key driver to address challenges. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* Vol 10, no 6, 662-673.
- Zehrer, A., and F. Raich. (2016). The impact of perceived crowding on customer satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29: 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.06.007>
- Zhang, H., Fu, X., Cai, L. A., and Lu, L. (2014). Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis. *Tourism Management*, 40, 213–223.

Green Management Research in Hotels: Examination of Contribution Strategies

Funda ALDOĞAN ŞENOL ^a Muharrem TUNA ^b

^a Ankara Hacı Bayram Veli University Tourism Management (PhD), Ankara, Türkiye. funda.aldogan@hbv.edu.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli University Tourism Management, Ankara, Türkiye. muharrem.tuna@hbv.edu.tr

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Theoretical Contributions Contribution Strategies PRISMA Systematic Review Green Management in Hotels	Purpose – The study aims to examine the theoretical contribution strategies of articles related to green management in hotels, as one of the early studies. A management approach that has gained increasing interest in the academic literature, within the scope of the study. Design/methodology/approach – The articles were identified from Scopus, Web of Science, and ScienceDirect databases using the PRISMA protocol. Based on the contribution claims in the abstract and introduction sections, a systematic review of 33 articles was conducted, and the contribution language used by the authors was evaluated. The contribution claims in the articles were coded into five main categories: revelatory contributions, incremental contributions, replicatory contributions, consolidatory contributions, and differentiated context contributions. Most of the reviewed articles claimed incremental contributions. Results – Neglect spotting, which is part of the incremental contribution strategy, has been the most preferred sub-category. The differentiated contribution strategy is the second most commonly used of the contribution strategies in the articles. No articles were found in the study that claimed to use the replicatory contributions strategy. Discussion – The findings emphasize the importance of clearly and comprehensively expressing theoretical contributions. Additionally, the recommendations include which types of contributions could be emphasized in future studies in the field of green management in hotels. The study is expected to attract the attention of researchers, as the framing of contribution claims is a relatively understudied research topic.
Received 19 July 2025 Revised 28 November 2025 Accepted 4 December 2025	
Article Classification: Research Article	

1. Introduction

In recent years, environmentalist approaches have gained importance with the increasing social awareness of the negative environmental problems caused by production and consumption. As a result of this awareness, the demands of society and customers for businesses to operate in an environmentally friendly manner have increased. The concept of green management is one of the activities that businesses undertake to improve their environmental outputs (Cramer, 1998). The increasing adoption of green management practices by hotels has become a topic of interest to researchers (Gökdeniz, 2017). In addition to this, with the suggestions in the existing literature that more studies should be conducted on green management in hotels (Ma, Teng & Yan, 2024:2552; Al-Aomar & Hussain, 2017:80; Yeh et al., 2017:57). This study emphasizes the importance of a study that can guide researchers in the dimension of contribution to the literature in future studies due to the potential increase in the number of studies on green management in hotels.

Due to the high volume of journal submissions, authors are required to state the value and contribution of their research in detail and clearly for their work to be considered favorably. Top-tier management journals emphasize the theoretical contribution of articles in the publication process (Corley & Gioia, 2011:12). Journal editors emphasize the theoretical contribution while guiding authors in the article preparation process (McNamara & Schleicher, 2024). Alvesson & Sandberg (2013) state that although the number of articles in the field of management has increased recently, the number of articles with high impact size is low. It is considered that this situation may be since the contribution strategies of the studies are not well-determined or not clearly explained. Within the scope of the study, it is aimed to analyze the contribution strategies of the articles examining hotels on “green management”, which is a management concept that has started to take place gradually in the literature. The purpose of this study is to present the current contributions of studies

ETHICAL APPROVAL: This study used secondary data and does not require ethical committee approval.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Aldoğan Şenol, F., Tuna, M. (2025). Green Management Research in Hotels: Examination of Contribution Strategies, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3276-3289.

examining green management practices in hotels in the literature and to provide suggestions on which contribution strategy can be used in future studies.

This study extends the theoretical framework of contribution strategies proposed by Nicholson et al. (2018) to a new context. Doran et al. (2022) expanded the contribution strategy framework in the context of tourism. This study is the first to examine contribution strategies for green management practices in hotels and expands the framework of contribution strategies in the field of tourism and hospitality. The article begins with information about contribution strategies. The studies to be evaluated in the research were determined using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) method. The contribution strategies were examined after the studies included in the scope of the research were determined. Finally, the findings were discussed, and recommendations were made.

2. Theoretical Background

Nicholson et al. (2018) synthesized the contribution strategies in the literature through systematic analysis and developed a model that can be used in different disciplines. Within the scope of this model, there are five basic contribution types and their sub-categories. These are revelatory contributions (assumption challenging: problematization and using multiple lenses), incremental contributions (neglect spotting and confusion spotting), replicatory contributions (exact replication and close replication), consolidatory contributions (systematic reviews, traditional reviews, and meta-analysis), and differentiated context contributions. This model was adapted by Doran et al. (2022) as shown in Fig. 1.



Fig. 1. Conceptual Model: Dimensions of Contribution

Source: Doran et al. (2022)

Type 1-Revelatory Contributions: This type of contribution, which is seen as a bold approach, is not very common in the literature (Dolnicar & McCabe, 2020). Revelatory contributions are categorized into two sub-categories: assumption challenging and using multiple lenses. Assumption challenging refers to questioning the assumptions of a particular theory or field (Alvesson & Sandberg, 2013). A situation that is different from the general or conventional understanding of the theory or subject is put forward and problematized. Using multiple lenses was proposed by Nicholson et al. (2018) based on the idea of theory blending or theory borrowing from the work of Oswick et al. (2011). Oswick et al. (2011) state that more radical and original organizational theories can be created, and theories from different disciplines can be used. Within the scope of the study, both theory blending and theory borrowing studies, as discussed by Lucarelli et al. (2024), were evaluated in this context. Articles with this contribution strategy are expected to combine more than one theoretical perspective or to combine concepts from two or more disciplinary areas (Nicholson et al., 2018:209).

Type 2-Incremental Contributions: Incremental contributions are studies conducted to fill the gaps identified in the literature. These studies contribute to the development of our thinking about a phenomenon. It is frequently used in the fields of tourism, management, and business (Doran et al., 2022:40). Neglect and confusion spotting are the sub-categories of incremental contributions (Nicholson et al., 2018:208). Neglect spotting indicates that a certain aspect of extant literature has not been adequately investigated and has been overlooked (Stenling & Fahlén, 2022: 647). Confusion spotting is one type of incremental contribution strategy (Doran et al., 2022; Nicholson et al., 2018). In this type of strategy, there is no consensus among studies about a specific research theme. There are contradictions about the topic. At this point, the author states that scientific research is necessary to eliminate the complexity between studies. Additionally, researchers believe that existing studies in the literature are not sufficient to eliminate this complexity.

Type 3-Replicatory Contributions: Replicatory contributions are less common in the fields of hospitality, business, and tourism as they are considered not to provide enough new information (Doran et al., 2022:240). This type of contribution refers to the repetition of research procedures and comparison with previous findings to validate research findings (Nosek, Hardwicke, Moshontz et al., 2022:722; Schmidt, 2009:91). In a replication study, the same theoretical framework, methodology, and analysis techniques are applied (Svensson, 2013:471). Replication studies are important because they allow generalizations to be made and theoretical infrastructure to be formed, but there are also claims that replication studies face difficulties in the publication processes of top-tier journals (Doran et al., 2022: 240; Uncles & Kwok, 2013:1398). One reason for this situation is pointed out as a lack of originality (Svensson, 2013:47). At this point, Nicholson et al. pose the question “Is originality synonymous with advancing knowledge?”. In studies aimed at replicatory contributions, if the basic elements of a study are exactly repeated, it is considered an exact replication (Doran et al., 2022:240). The conceptual, methodological, and substantive elements of the research remain exactly the same (Uncles & Kwok, 2013:1399; Nicholson et al., 2018:209). Close replication, another sub-category of replicatory contributions, refers to a type of contribution in which there may be minor conceptual, methodological, and substantive changes in the study, but most aspects remain unchanged (Uncles & Kwok, 2013:1399).

Type 4-Consolidatory contributions: Consolidatory contributions are articles that address research gaps in a particular topic and can guide future research (Nicholson et al., 2018). These types of studies also save time for other authors when conducting literature reviews (Dolnicar & McCabe, 2020). Consolidatory contributions have three sub-categories: systematic reviews, traditional reviews, and meta-analysis. Systematic reviews help to present a comprehensive view of the literature, make existing evidence more accessible, synthesize information, and identify gaps in the literature (Williams, Clark, Clark et al., 2021). Traditional reviews are also known as narrative reviews and conceptually evaluate the literature from a subjective perspective (Doran et al. 2022:241; Nicholson et al. 2018:209). Meta-analysis provides a comprehensive conclusion by re-analyzing the results of previous research using statistical methods (Zhang, Li, Sha et al., 2023:86).

Type 5-Differentiated context contributions: Nicholson et al. (2018) suggested combining “differentiated replication”, which is considered as a sub-category of replicatory contributions, and “new context spotting”, which is regarded as a sub-category of incremental contributions. Doran et al. (2022) took this suggestion into account and merged the two sub-categories in their research. New context spotting is a type of contribution that presents a new idea or environment that differs from existing contributions or aims to complement them (Lucarelli et al., 2024, p. 423). Differentiated replication research is intentional to generalize previous studies in conceptual, methodological, and substantive terms. Research in this category does not focus on directly

replicating an original study, but rather on partially replicating a general research study in a new country, culture, industry, setting, or context (Doran et al., 2022). In this study, as suggested by Nicholson et al. (2018), these two types were combined and analyzed under the title of differentiated context contribution.

3. Methodology

The study focused on the claims of contribution made regarding green management in hotels, and first conducted a systematic review of the literature. A systematic review synthesizes the information in the research field. In this study, the PRISMA method was used to identify articles to identify the type of contribution for a systematic review. The PRISMA method with detailed guidelines (Moher et al., 2009; Moher et al., 2015) helps to increase the reliability and validity of systematic reviews (Booth et al., 2020:10). This method has been frequently used in hospitality and management studies (Adeyinka-Ojo, 2021; Hoang, Yang, & Luu, 2023; Mahran, Albararak, Ibrahim, & Elamer, 2025; Wang & Cheung, 2024). This method consists of four stages: identification, screening, eligibility, and included (Fig. 2).

The Web of Science, ScienceDirect, and Scopus databases were chosen because they're widely used in research and include journals with high impact factors. In the identification phase, documents containing the words "green management" and "hotel" were searched for in the "article title", "abstract" and "keywords" in the databases. All articles related to the subject were included in the study without applying any year range. At this stage, it was determined that there were 55 articles in the Scopus database, 47 articles in the Web of Science database, and 3 articles in the ScienceDirect database.

In the screening phase, only articles were searched, excluding books, book chapters, research notes, theses, dissertations, and proceedings. There are 48 articles in Scopus, 34 articles in Web of Science, and 3 articles in the ScienceDirect database. As a next step, English was selected as the language. At this stage, 44 articles were found in Scopus, 33 in Web of Science, and 3 in ScienceDirect. To better identify the articles focusing on the topic in the eligibility stage, articles with the words "green management" and "hotel" in the title and abstract, focusing enough on green management in hotels, indicating the contribution strategy in the abstract or introduction section, and appearing in different databases at the same time were identified. At this stage, 8 articles were excluded. Thus, it was determined that there were 33 studies that were deemed appropriate to be analyzed at the included stage. These studies were evaluated according to five contribution strategies.

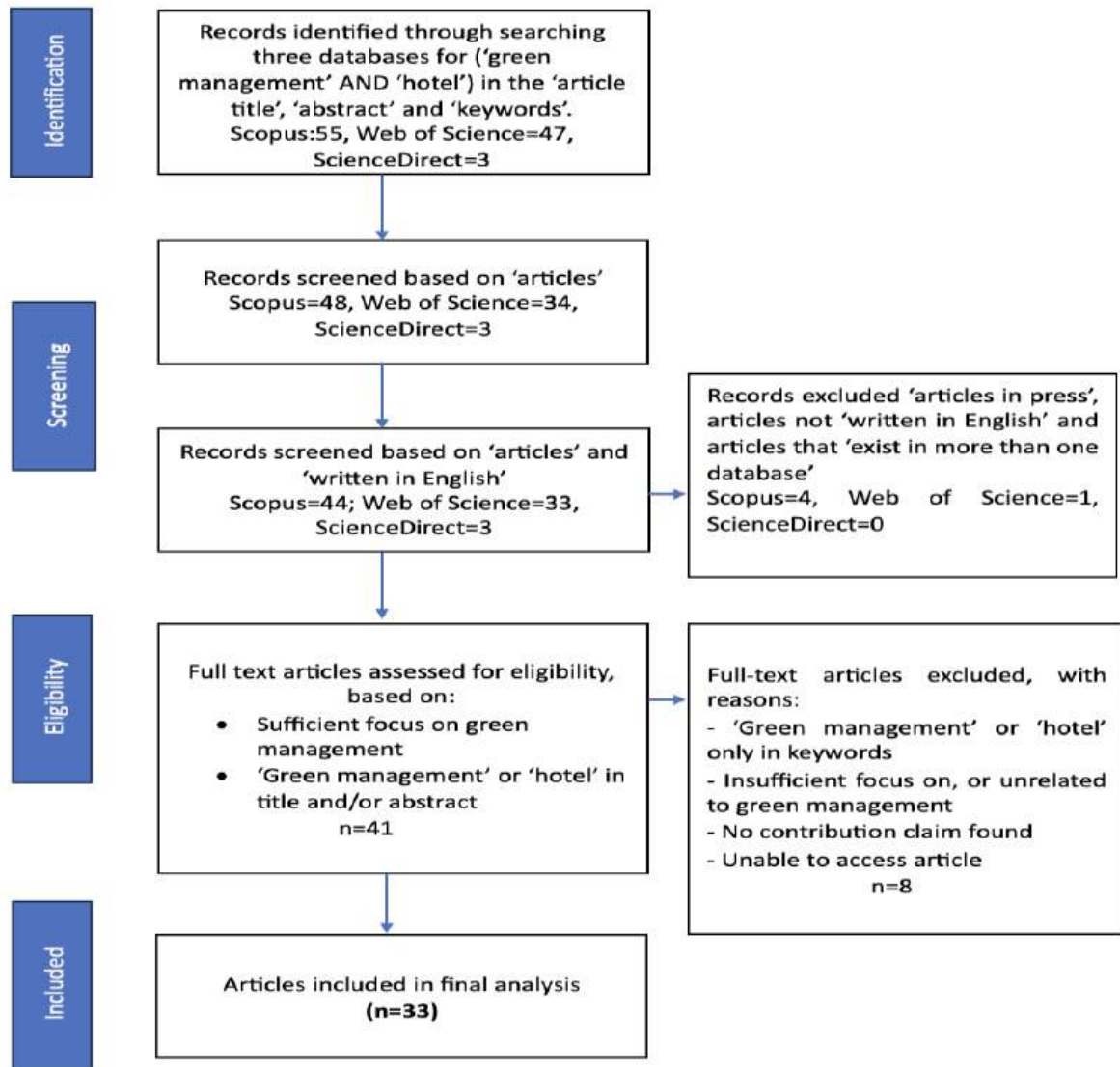


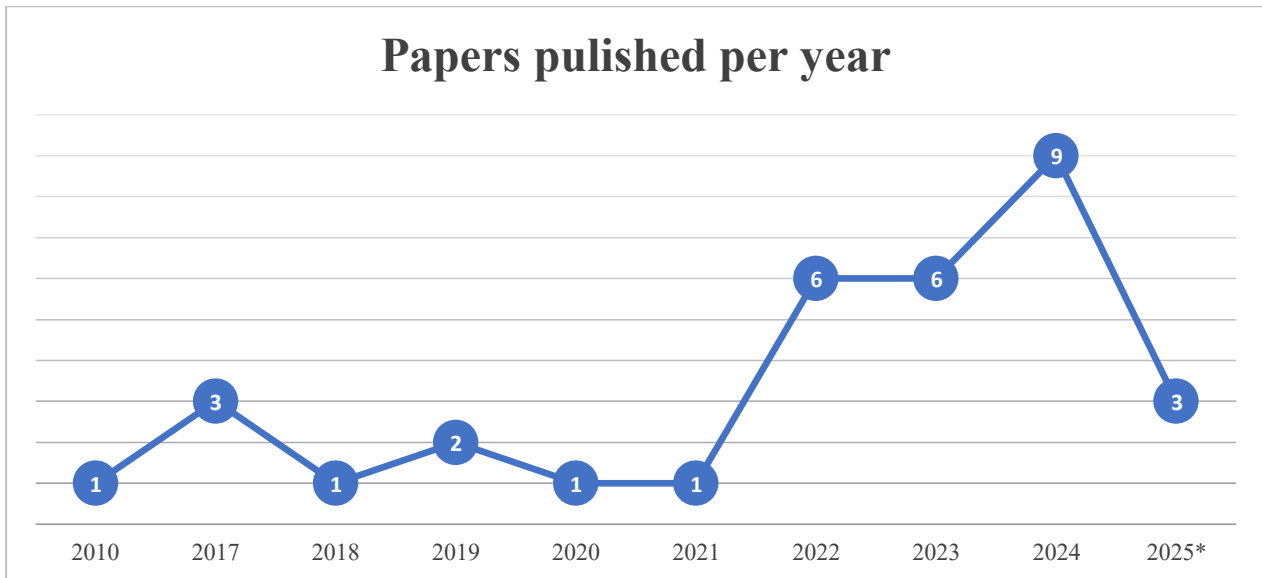
Fig. 2. Flowchart of the Article Selection Process

After the articles were identified with the PRISMA method, contribution strategies were determined. During the data analysis process, the types of contributions in the articles were examined, with a focus on the “summary” and “introduction” sections of the studies. This is because these sections provide an “interpretive frame that shapes how reviewers read a manuscript during the review process” (Grant & Pollock, 2011:873; Nicholson et al., 2018:211). In this context, the abstract and introduction sections of determined articles were examined, and the contribution types were tabulated using Microsoft Excel. As recommended by Nicholson et al. (2018:215), articles were routinely reviewed by authors for the possibility of multiple contributions. In the coding process, in case of disagreements, the articles were reviewed again by the authors, discussed, and agreed together.

4. Findings

4.1. An Overview of the Articles Examined in the Study

This section provides information about the year and journals in which the articles examined in the study were published. Tables also show whether the studies used qualitative, quantitative, or mixed methods.



* The data collected for the study covers only the first six months of 2025.

Fig. 3. Progression of green management in hotel research over the years

The articles reviewed in this study were published between 2010 and 2025 (Fig. 3). When examined on an annual basis, the highest number of articles was published in 2024. While only one article related to green management in hotels was found in 2010, nine articles on the subject were found in 2024. However, while a total of nine (27.27%) articles were published up to 2022, 24 (72.73%) articles were published as of 2022.

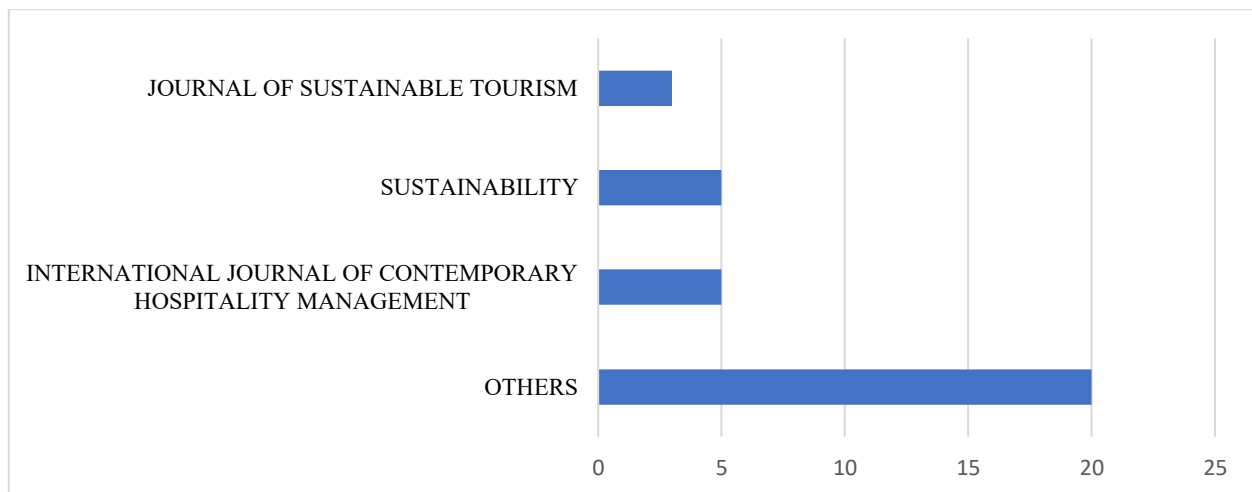


Fig. 4. Distribution of Articles Researching Green Management in Hotels According to Journals

The journals with the most studies reviewing green management in hotels are Sustainability and International Journal of Contemporary Hospitality Management, with five articles each. The Journal of Sustainable Tourism follows these with three articles (Fig. 4). There is one article in each of the 20 journals listed as “others” in the figure.

Table 1. Methodological Approaches in Articles on Green Management in Hotels

Methodology	Frequency	Percentage
Quantitative	25	75.7
Qualitative	6	18.2
Mixed Methods	2	6.1

Approximately 75.7% of the articles used quantitative research methods, 18.2% used qualitative research methods, and 6.1% used mixed methods. Based on the information in the table, it can be seen that the least used methodological approach in the articles examined was mixed methods (Table 1).

4.2. A General Overview of the Contribution Strategies of Articles on Green Management in Hotels

The tables below were created by examining the theoretical contributions claimed in the abstracts and introductions of the articles included in the sample. First, the allocation of sub-categories to main categories is presented, followed by the distribution of contribution strategies in both main categories and sub-categories.

Table 2. Allocation of Sub-Categories to Main Categories

Type 2.1: neglect spotting	Type 2.2: confusion spotting	Main category count (type 2: incremental contribution)
Y		1 occurrence
	Y	1 occurrence
Y	Y	1 occurrence

As shown in Table 2, if only neglect or only confusion was detected in an article, it was added as one to the incremental contribution section. When an article was coded as both neglect and confusion spotting, it was also treated as one incremental contribution.

Table 3. Overview of Contribution Type Frequencies

Contribution Strategy Types	Single strategy	As part of another strategy	Combined strategy instances	Total Type
Type 1 - Revelatory Contributions				15
1.1 – Assumption challenging: problematizing	0	3	3	
1.2 – Using multiple lenses	1	14	15	
Type 2 – Incremental Contributions				30
2.1 – Neglect spotting	7	23	30	
2.2 – Confusion spotting	0	4	4	
Type 3 – Replicatory Contributions				0
3.1 – Exact replication	0	0	0	
3.2 – Close replication	0	0	0	
Type 4 – Consolidatory Contributions				1
4.1 – Systematic reviews	0	1	1	
4.2 – Traditional reviews	0	0	0	
4.3 – Meta-analysis	0	0	0	
Type 5 – Differentiated Context Contributions	1	19	20	20
TOTAL	9	64	73	66

Table 3 and Figure 5 show the types of contribution strategies in articles addressing green management in the hotel sector. The data in the table and figure are categorized as single strategy, as part of a strategy, and combined strategy instances. A maximum of three sub-categories were identified in a single article, and the number of such articles is four. When examining the contribution claims in the articles, it was found that the maximum number of main categories coded in a study was three, and eight articles were coded in this way. Among the 33 articles examined, the most frequently claimed sub-category was neglect spotting, identified in 30 articles.

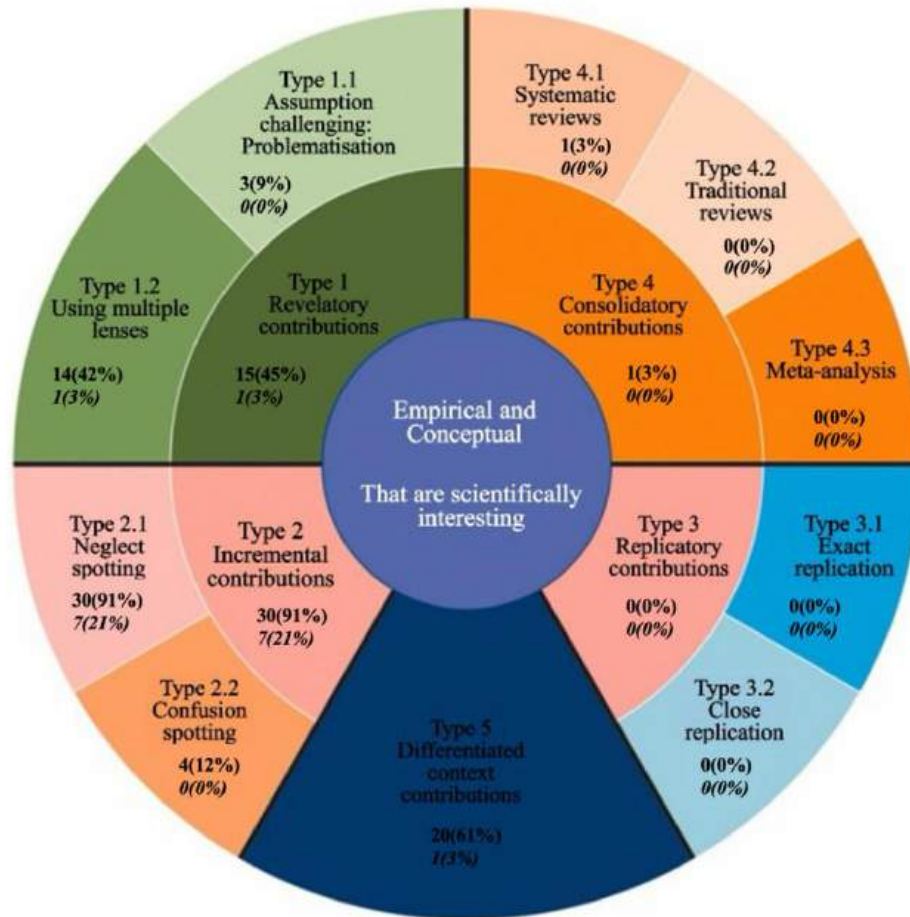


Fig. 5. The Results of the Second Phase Analysis Indicate the Counts and Percentages for Each Type of Contribution.

Key: First number and percentage: Articles containing this strategy

Second number (in italics): Articles containing this strategy as a single strategy

Type 1- Revelatory Contributions

Revelatory contributions were identified in approximately 45% (15 articles) of the articles examined in the study. Assumption challenging articles, a sub-category of revelatory contributions, were identified in approximately 9% (3 articles). In these articles, the assumption challenging strategy was used in combination with different types of contributions. This indicates that different types of contributions may have been used to support the research. The assumption challenging language in the articles is presented in Table 4.

Table 4. Assumption Challenging Language

Authors	Language of the contribution claim
Elshaer, Azazz & Fayyad (2023)	"However, the current literature fails to comprehensively justify how small- and medium-sized businesses (SMEs) tackle green management difficulties when implementing their plans, even though these SMEs could be a leading contributor to environmental concerns."
Muisyo, Su, Hashmi et al. (2022)	"Researchers have contended that the existing literature has failed to empirically investigate the employees' intentions to adhere to green practices and behavior."
Han, Yu, Lee et al. (2019)	"This paradigmatic change is a development from the past fragmentary analysis of loyalty to a stage in which there is more divided analysis because customer loyalty is not something that appears simultaneously, but an outcome of sequential development over time"

In the sample, 14 articles (42%) adopted multiple lens contribution strategies by combining other categories. It is observed that multiple lens contribution strategies do not generally appear as a single strategy in articles. It is thought that researchers may have found it necessary to support their research by using different types of contributions when claiming multiple lens contributions. As seen in the language exemplars in Table 5, multiple lens contribution strategies include theory borrowing and theory blending.

Table 5. Exemplars Associated with Multiple Lens Contribution Strategies

Authors	Semantics of the contribution claim
Fuchs, Prideaux, & Konar (2025)	"Given the inductive nature of the research, we adopted a modified version of stakeholder theory as our theoretical framework where we limited our investigation to the demand side (green hotel guests). Wondirad and Ewnetu's (2019) statement that stakeholder theory is a useful tool for understanding 'the diverse relationships amongst all relevant parties who have a stake in tourism development and their respective interest on the stake at hand' supports this approach."
Liu, Xu, Guo et al. (2024)	"First, our proposed concept of PVGC extends research on the perceived value of marketing to the green management realm and thus enriches the literature on the driving factors of employee green creativity in these sectors."
Han, Yu, Lee et al. (2019)	"This paper is expected to fill the gap in the previous research and provide a complement of both practical and academic implications by exploring the management performance of green hotels, hotel applications of green management factors, customer loyalty through eco-friendly management, and the loyalty chain stages theory, all of which have been virtually ignored by researchers the past"

Type 2- Incremental Contributions

Incremental contributions have been the most frequently encountered contribution strategy in articles (Table 3). Neglect spotting, as a sub-category of incremental contributions, has been the most preferred sub-category and is present in approximately 91% of the 33 articles. It is observed that neglect spotting is one of the most frequently used strategies in articles without seeking other types of contributions. Examples of terms associated with neglect spotting strategies are provided in Table 6. It was found that the words "gap", "lack of", "limited", and "void" were most frequently used to emphasize neglect spotting contributions in articles.

Table 6. Semantics Used by Authors in Neglect Spotting Strategies

"lack of knowledge-based concepts"	"uncover the black box"	"still an open question"	"need to delve"
"still rare"	"ignore"	"no empirical study/no studies"	"omission"
"received much less attention"	"scarce/scarcity"	"sparse"	"limited discussion/research"
"still a new area of exploration"	"first empirical effort"	"understudied"	"lack of evidence"
"still significant knowledge gaps"	"there is a gap"	"neglect"	"no study has been attempted"
"need to unravel the black box"	"need to specifically explore"	"rare"	"no research have focused"
"lack of practical value"	"lacks comprehensive theoretical and conceptual assessment frameworks"	"paucity"	"unlike other studies"

However, 12% of articles examining green management in hotels (4 articles) adopted the confusion spotting strategy. It was also found that the confusion spotting strategy was not used as a single contribution strategy

in any research. The phrases in the studies where the contribution of confusion was identified are “previous research shows conflicting findings”, “findings that exist in the extant literature are fragmented”, “by shedding light on the complex relationship”, and “has not been fully understood by prior research”.

Type 3-Replicatory Contributions

Replicatory contributions strategies were not found in the articles examined in the study. There were no statements in the abstracts and introductions of the articles indicating the use of exact replication or close replication contribution strategies.

Type 4-Consolidatory Contributions

Consolidatory contributions were identified in one (3%) of the 33 articles in our sample. Systematic analysis, a sub-category of consolidatory contributions strategies, was used in the article. Systematic analysis was not used as a single strategy in the study. Traditional review and meta-analysis were not identified in the articles examined.

Type 5 – Differentiated Context Contributions

The number of articles claiming differentiated context contributions is 20 (61%). Only one of these articles (3%) used differentiated context contributions as the single contribution type. Differentiated context contributions are the second most frequently used contribution type in research. Some of the exemplars of differentiated context language found in the articles are presented in Table 7.

Table 7. Differentiated Context Language

Authors	Language of the contribution claim	Extension of	In hotel's green management context of
Alola, Alola, Cop et al. (2022)	"The study tests the role of green training on employee OCBE extending the study of Obaid and Alias (2015), Renwick et al. (2016), and Arulrajah (2015), that HRM affects the performance of an organization"	Obaid and Alias (2015), Renwick et al. (2016), and Arulrajah (2015)'s studies on organizational performance	Green training and organizational citizenship behaviour
Muisyo, Su, Hashmi et al. (2022)	"...Second, our study expands the budding stream of research on the role of GHRM in generating green creativity in the hospitality sector."	GHRM in generating green creativity in the hospitality	Green creativity
Arasli, Nergiz, Yesiltas et al. (2020)	"Fourth, this empirical study is an initial step in exploring HRMPs and service provider commitment in green-oriented hotels in a different geographic area Turkey, which is a geography different than Western culture where most of the green management studies took place previously."	HRMPs and service provider commitment	A different country context of Türkiye

5. Discussion and Conclusion

The study shows that studies on green management in hotels generally target incremental contributions strategies. This finding is similar to the results of studies by Nicholson et al. (2018) and Doran et al. (2022). The most common type of contribution mentioned by the authors in the articles reviewed is “neglect spotting,” which is a sub-category of incremental contributions. Such contributions can provide valuable insights into the subject matter. However, it would also be beneficial to add new ways of thinking to the literature. Therefore, green management studies aim to contribute to the literature with this strategy by combining

different types of contributions. The second most preferred contribution strategy in the study is differentiated context contributions.

The results of the study reveal that there are articles claiming to make revelatory contributions to green management in hotels. However, it has been determined that no articles are aiming to make replicatory contributions within the scope of the study. This finding is similar to the study by Doran et al. (2022), which examined contribution strategies in adventure tourism studies. The fact that new studies do not replicate the results of previous studies has sparked debate about the need for replication studies in some areas of the social sciences (Bergkvist, Keyzer & Buzeta, 2024:580). Balafoutas et al. (2024) state that replication studies are necessary in the social sciences and provide valuable information about the generalizability and robustness of results. It is stated that fewer repetitions of studies may hinder the development of theories, while repeated studies can increase the reliability of theories. It appears that studies examining green management in hotels have not yet been replicated. In future studies, the findings of an original study can be replicated to contribute to the development or support of theory in this field.

According to the findings of the study, there is only one systematic analysis study that has been conducted in the field of green management. It has been identified that meta-analysis and traditional review studies have not yet been conducted in the articles examined within the scope of the research. As Williams et al. (2021) point out, growing and dynamic management studies need systematic literature reviews. These studies will determine how and in what direction progress has been made on the subject. Due to the increasing number of articles researching green management in hotels today, conducting consolidatory contributions studies may be useful in determining the current state of the literature and generating ideas about other areas that can be researched. These results are similar to the findings of Doran et al. (2022:249) and draw attention to the lack of consolidatory contributions studies in the field of tourism.

The criteria defined in the PRISMA method also represent the limitations of this research. Future studies may vary these criteria (e.g., language and database preference, etc.) according to the scope of research. Besides, future studies may further expand the topic of green management in hotels by using concepts such as “environmental management” and “eco-friendly management”. Additionally, involving multiple researchers in the study will be beneficial during the decision-making stage of the coding process.

This study analyzes the contribution strategies of articles written on green management in hotels. It offers suggestions on which types of contributions to focus on in the future in this field. Additionally, it has contributed to the expansion of contribution strategy studies in the fields of tourism and hospitality. This study extends the theoretical framework of contribution strategies to a new context through an emerging issue. During the research process, it was determined that some studies did not mention contribution strategies in the abstract or introduction sections. However, there have also been studies where the contribution strategy was not clearly stated and was difficult to understand. In research, clearly stating the contribution to the literature in the abstract or introduction section will increase its value. In this article, it is stated that certain words and phrases are decisive when determining contribution strategies, as in the studies by Nicholson et al. (2018) and Doran et al. (2022). It is recommended that researchers studying contribution strategies examine the expressions used in their work in conjunction with these words or phrases to ensure consistency and coherence. The intensity of contribution types may vary across disciplines. Therefore, studies on contribution types can be conducted in disciplines where the theoretical framework is still emerging, and recommendations can be made to researchers.

References

- Adeyinka-Ojo, S. (2021). PRISMA statement and thematic analysis framework in hospitality and tourism research. In C. Cobanoglu, & V. Della Corte (Eds.), *Advances in Global Services and Retail Management* (pp. 1–10). USF M3 Publishing. <https://www.doi.org/10.5038/9781955833035>
- Al-Aomar, R., & Hussain, M. (2017). An assessment of green practices in a hotel supply chain: A study of UAE hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.00>

- Alola, U. J. U., Alola, A. N. D. R. E. W., Cop, S., & Tarkang, M. (2022). Environmental Sustainability Goal and the Effect of Resources Extrication: A. *International Journal of Renewable Energy Development*, 11(4), 1142-1156. <https://doi.org/10.14710/ijred.2022.45213>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01070.x>
- Arasli, H., Nergiz, A., Yesiltas, M., & Gunay, T. (2020). Human resource management practices and service provider commitment of green hotel service providers: Mediating role of resilience and work engagement. *Sustainability*, 12(21), 9187. <https://doi.org/10.3390/su12219187>
- Balafoutas, L., Celse, J., Karakostas, A., & Umashev, N. (2024). Incentives and the replication crisis in social sciences: A critical review of open science practices. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 102327. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2024.102327>
- Bergkvist, L., De Keyser, F., & Buzeta, C. (2024). Perspectives: Replication is more than meets the eye. *International Journal of Advertising*, 43(3), 580-599. <https://doi.org/10.1080/02650487.2023.2245278>
- Booth, P., Chaperon, S.A., Kennell, J.S. & Morrison, A.M., (2020). Entrepreneurship in island contexts: a systematic review of the tourism and hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102438. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102438>
- Cramer, J. (1998). Environmental management: From “fit” to “stretch”. *Business Strategy and the Environment*, 7(3), 162–172. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199807\)7:3<162::AID-BSE149>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199807)7:3<162::AID-BSE149>3.0.CO;2-Q)
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.55662499>
- Dolnicar, S., & McCabe, S. (2020). A pro-active model of journal editing. *Annals of Tourism Research*, 81: 102894. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102894>
- Doran, A., Pomfret, G., & Adu-Ampong, E. A. (2022). Mind the gap: A systematic review of the knowledge contribution claims in adventure tourism research. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 238-251. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.015>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M., & Fayyad, S. (2023). Green management and sustainable performance of small- and medium-sized hospitality businesses: moderating the role of an employee’s pro-environmental behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2244. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032244>
- Fuchs, K., Prideaux, B., & Konar, R. (2025). An exploratory study on tourist perception of green hotels: Empirical evidence from Thailand. *Journal of Vacation Marketing*, 31(3), 683-697. <https://doi.org/10.1177/13567667231225475>
- Gökdeniz, A. (2017). Konaklama sektöründe yeşil yönetim kavramı, eko etiket ve yeşil yönetim sertifikaları ve otellerde yeşil yönetim uygulama örnekleri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 7(2), 70-77. <https://ijses.org/index.php/ijses/article/view/223>
- Grant, A. M., & Pollock, T. G. (2011). Publishing in AMJ—Part 3: Setting the hook. *Academy of Management Journal*, 54(5), 873-879.
- Grey, C. (2010). Organizing studies: publications, politics and polemics. *Organization Studies*, 31, 677–694. <https://doi.org/10.1177/0170840610372575>
- Hällgren, M. (2012). The construction of research questions in project management. *International Journal of Project Management*, 30(7), 804-816. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.005>
- Han, H., Yu, J., Lee, J. S., & Kim, W. (2019). Impact of hotels’ sustainability practices on guest attitudinal loyalty: Application of loyalty chain stages theory. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(8), 905-925. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1570896>

- Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103563. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563>
- Liu, B., Xu, J., Guo, Y., & Fu, Y. (2024). How the perceived value of green creativity influences employees' green creativity: the dual promotion–prevention path. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(1), 132-150. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2126489>
- Lucarelli, A., Shahriar, H., Ulver, S., & Egan-Wyer, C. (2024). Research contributions in interpretivist marketing and consumer research studies: A kaleidoscopic framework. *Marketing Theory*, 24(3), 417-447. <https://doi.org/10.1177/1470593123120243>
- Ma, Y., Teng, Y., & Yan, B. (2024). Bring more than green? The impact of green human resource management on hospitality employees' organizational citizenship behaviors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2537-2556. <https://doi.org/10.1002/csr.2702>
- Mahrar, K., Albarrak, H., Ibrahim, B. A., & Elamer, A. A. (2025). Leadership and sustainability in tourism and hospitality: a systematic review and future research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(7), 2219-2242. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2024-0985>
- McNamara, G., & Schleicher, D. J. (2024). What constitutes a contribution at JOM?. *Journal of Management*, 50(5), 1495-1501.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269. DOI: 10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Gherzi, D., Liberati, A., Petticrew, M. Shekelle, P., Stewart, L. A. & PRISMA-P Group (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Muisyo, P. K., Su, Q., Hashmi, H. B. A., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The role of green HRM in driving hotels' green creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1331-1352.
- Nicholson, J. D., LaPlaca, P., Al-Abidin, A., Breese, R., & Khan, Z. (2018). What do introduction sections tell us about the intent of scholarly work: A contribution on contributions. *Industrial Marketing Management*, 73, 206-219.
- Nosek, B. A., Hardwicke, T. E., Moshontz, H., Allard, A., Corker, K. S., Dreber, A., Fidler, F. ... & Vazire, S. (2022). Replicability, robustness, and reproducibility in psychological science. *Annual Review of Psychology*, 73(1), 719-748. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-114157>
- Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of management review*, 36(2), 318-337.
- Schmidt, S. (2009). Shall we really do it again? The powerful concept of replication is neglected in the social sciences. *Review of general psychology*, 13(2), 90-100. <https://doi.org/10.1037/a0015108>
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2022). Taking stock of sport management research in the new millenia—research contributions, worthwhile knowledge, and the field's raison d'être. *European Sport Management Quarterly*, 22(5), 643-662.
- Svensson, G. (2013). Processes of substantiations and contributions through theory building towards theory in business research. *European Business Review*, 25(5), 466-480. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2012-0071>
- Uncles, M. D., & Kwok, S. (2013). Designing research with in-built differentiated replication. *Journal of Business Research*, 66(9), 1398-1405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.005>
- Wang, D., & Cheung, C. (2024). Decent work in tourism and hospitality—a systematic literature review, classification, and research recommendations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(7), 2194-2213. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2022-1263>

- Williams Jr, R. I., Clark, L. A., Clark, W. R., & Raffo, D. M. (2021). Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols. *European Management Journal*, 39(4), 521-533. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.007>
- Yeh, S. S., Fotiadis, A. K., Huang, M. L., & Huan, T. C. (2017). Barriers to implementing green management in the hospitality industry. In *Advances in Hospitality and Leisure* (Vol. 13, pp. 47-61). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1745-354220170000013004>
- Zhang, Y., Li, Z., Sha, Y., & Yang, K. (2023). The impact of decision-making styles (effectuation logic and causation logic) on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 85-101. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2021-0378>

İş Yeri Mutluluğunu Yeniden Düşünmek: Ekşi Sözlük Bağlamında Bir İnceleme Rethinking Workplace Happiness: An Examination in The Context of Ekşi Sözlük

İrem SÖNMEZER  ^a Mustafa YILDIRIM  ^b

^a Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İİSBF, Antalya, Türkiye. irem.sonmezer@alanya.edu.tr

^b Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İİSBF, Antalya, Türkiye. mustafa.yildirim@alanya.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Mutluluk İş Yeri Mutluluğu Ekşi Sözlük Tematik Analiz	Amaç – Bu çalışmada, çalışanların iş yeri mutluluğuna dair görüş ve tutumlarını analiz ederek olguyla ilgili örtük ilişkiselikleri açığa çıkarmak ve mevcut bilgiyi derinleştirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma, Ekşi Sözlük platformundaki iş yeri mutluluğuyla ilişkili başlık yorumlarını tematik analiz yöntemiyle çözümlemiştir. Yöntem – Çalışma, nitel araştırma tasarımı benimsemektedir. Araştırmanın veri seti, Ekşi Sözlük'teki “iş yerinde mutlu olmak”, “iş yerinde mutlu olmanın püf noktaları”, “iş yerinde mutlu olma nedenleri” ve “iş yerinde mutlu olmama nedenleri” adlı dört başlık altındaki 255 girdiden oluşmaktadır. Analize iş yerinde mutlu olmama nedenlerini dahil etmek, yorumlama alanını genişleterek bulguların çeşitlenmesini sağlamıştır. Veri setini oluşturan girdiler, tematik analize tabi tutulmuş ve analiz sürecinde MAXQDA24 programı kullanılmıştır. Bulgular – Ekşi Sözlük yorumlarından elde edilen iş yeri mutluluğuna dair örüntüler; iş yeri mutluluğunun önemi, iş yeri mutluluğunun kaynakları, mutlu olma stratejileri ve ontolojik sinik tutumlar olmak üzere dört farklı tema altında incelenmiştir. Önem unsurları bireysel ve örgütsel iki alt temada toplanırken, kaynaklar iş ve örgüt yapısı, bireysel dinamikler ve sosyal ilişkiler olarak tespit edilmiştir. Mutlu olma stratejileri ise iş ve sosyal ilişkilerde stratejik siniklik ve iş odaklı stratejiler olmak üzere iki farklı temayı içermektedir. Son olarak, işyeri mutluluğun imkansızlığına dair yorumlar ontolojik siniklik temasıyla kavramsallaştırılmıştır. Tartışma – Araştırma, nicel araştırmaların kör noktasında kalan, iş yeri mutluluğunun katmanlı örüntüsünü çözümlemektedir. Özellikle, iş yeri mutluluğunun pratikteki yansımaları üzerinden, idealize edilen örgüt koşulları ile çalışanların deneyimleri ve mutlu olma stratejileri arasındaki çelişkileri tartışmaya açarak ilgili literatüre katkı sağlamaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Happiness Workplace Happiness Ekşi Sözlük Thematic Analysis	Purpose – This study aims to analyze employees' views and attitudes regarding workplace happiness, uncover implicit relationships related to the phenomenon, and deepen existing knowledge. To this end, the research analyzed comments on topics related to workplace happiness on the Ekşi Sözlük platform using thematic analysis. Design/methodology/approach – The study adopts a qualitative research design. The research dataset consists of 255 entries under four headings on Ekşi Sözlük: “being happy at work,” “tips for being happy at work,” “reasons for being happy at work,” and “reasons for not being happy at work.” Including reasons for not being happy at work in the analysis broadened the scope of interpretation and ensured a greater variety of findings. The entries comprising the data set were subjected to thematic analysis, and the MAXQDA24 software was used in the analysis process. Results – Patterns related to workplace happiness derived from Ekşi Sözlük comments were examined under four different themes: the importance of workplace happiness, sources of workplace happiness, strategies for happiness, and ontological cynical attitudes. The importance elements were grouped under two sub-themes: individual and organizational, while the sources were identified as work and organizational structure, individual dynamics, and social relationships. Strategies for happiness encompass two distinct themes: strategic cynicism in work and social relationships, and work-focused strategies. Finally, comments regarding the impossibility of workplace happiness were conceptualized under the theme of ontological cynicism Discussion – The research analyzes the layered pattern of workplace happiness, which remains a blind spot in quantitative studies. Specifically, it contributes to the relevant literature by discussing the contradictions between idealized organizational conditions and employees' experiences and strategies for happiness, based on the practical reflections of workplace happiness.
Received 30 September 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Sönmezer, İ., Yıldırım, M. (2025). İş Yeri Mutluluğunu Yeniden Düşünmek: Ekşi Sözlük Bağlamında Bir İnceleme, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3290-3310.

1. Giriş

En az temel ihtiyaçlar kadar zaruri olarak nitelendirilen (Diener, 2000; Diener ve Seligman, 2004) ve sağlığa olan katkılarıyla da bilinen (Steptoe vd., 2005; Pryce-Jones, 2010; Diener ve Chan, 2011) mutluluk, daha çok psikoloji disiplininin ilgi gösterdiği bir kavram olmuş ve sıklıkla kişisel düzeyde ele alınmıştır. Ancak mutluluk, bireysel kazanımların ötesinde, kişinin etkileşim içinde bulunduğu sosyal çevre ve toplumsal kurumlar üzerinde etkisi olan bütüncül bir olgudur. Öyle ki mutluluk, hayatın yarısından fazlasını işgal eden (Farooq vd., 2024) ve yaşamın bir parçası olmaktan öte onun merkezinde yer alan iş hayatıyla beraber ele alındığında anlaşılabilir. Öte yandan, yaşam doyumu ve kişisel mutluluk düzeyinin, verim üzerinde iş tatmininden bile daha fazla etkiye sahip olduğuna yönelik çalışmalar, iş hayatında mutlu olmak ile kişisel hayatta mutlu olmak arasındaki döngüsel ilişkiyi belirginleştirir (Erdoğan vd., 2012). Bu ilişkiselliklerin bir tezahürü olan iş yeri mutluluğunu anlamak, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olan duyguların (Ashforth ve Humphrey, 1995) ve yanı sıra kompleks ve problematik makro konuların anlaşılmasına katkı sağladığı için önemlidir. Dolayısıyla bütüncül bir yaklaşımla ele alınmayı gerektiren mutluluğun, kişisel kazanımları kadar makro düzeydeki etkilerinin tahlili de önemli hale gelir.

Mutluluğun örgütsel kazanımlarının ve özellikle verimlilik üzerindeki etkisinin anlaşılmasıyla, özellikle davranışçı yönetim ve örgüt çalışmalarının mutluluk araştırmalarına gösterdiği ilgi artmıştır (Smith, 2012). Yapılan çalışmalar, iş yerinde mutlu olmanın örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan tutum ve davranışları desteklediği (Çiçek ve Kaynak, 2024) ve öte yandan işten ayrılma niyeti gibi olumsuz etkileri de azaltarak (Yang vd., 2018; Thompson ve Bruk-lee, 2021) olumlu duyguların artmasına olanak sağladığını ortaya koymuştur (Fisher, 2010). Nihayetinde bu olumlu duygular, *mutluluğun bulaşıcı etkisiyle* (Diener ve Seligman, 2002) örgütsel bir kazanıma dönüşmektedir. Bunlara ek olarak, daha mutlu çalışanların daha verimli çalıştığına (Wright ve Cropanzano, 2000; Diener ve Biswas-Diener, 2011; Pryce-Jones, 2010; Yang ve Hung, 2017; DiMaria vd., 2020; Thompson ve Bruk-lee, 2021; Met vd., 2023) ve mutluluğun iş tatminini (Diener vd., 2002; Kara ve Başboğa, 2022), yaratıcılığı ve şevki (Khan ve Abbas, 2022), örgütsel bağlılığı (Thompson ve Bruk-lee, 2021; Alshurideh vd., 2023) artırdığına ve motivasyonu desteklediğine (Atan vd., 2021; Baş ve Alagöz, 2022) dair çalışmalar, mutlu olmanın örgütsel katkılarını somutlaştırmıştır. Ayrıca mutlu insanların daha dışa dönük, yardımsever, uyumlu ve daha az ben merkezci olduğuna dair elde edilen sonuçlar (Diener ve Seligman, 2002; 2004; Mehl vd., 2010; Whelan ve Zelenski, 2012), mutlu çalışanların iş arkadaşlarıyla kurduğu ilişkide daha ılımlı ve uyumlu olabileceğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları, mutluluk ve iş arasındaki birbirini besleyen çift yönlü etkileşimi görünür kılmakta (Fisher, 2010) ve mutluluğun özel hayatla sınırlı kalmayan etkisini netleştirmektedir.

Bununla birlikte mevcut literatür, iş ve mutluluk ilişkisini ve bu ilişkiyi etkileyen değişkenleri nicel yöntemlere dayalı çalışmalarla ortaya koymuştur. Ancak bu ilişkiselliğin katmanlı yapısına ve bunun yol açtığı birtakım paradokslara dair sorular hala güncelliğini korumaktadır. İş ve mutluluk arasındaki döngüsel ilişkiye dair kavrayışı geliştirecek, anlama ve keşfetme aracılığıyla mevcut bilgiyi derinleştirecek nitel araştırma yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda mevcut araştırma, kullanıcıların serbestçe düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanıyan Ekşi Sözlük platformundaki iş yeri mutluluğuyla ilişkili başlık yorumlarını tematik analiz yöntemiyle çözümlemiştir. Böylelikle yorumların altında yatan esas anlamları keşfederek bahsi geçen ihtiyaca cevap verilmesi amaçlanmıştır.

Kullanıcıların, anonim olmaları dolayısıyla, daha az kaygı duyarak yorum yaptığı, Türkiye'nin en fazla ziyaret edilen sitelerinden biri olan ve kendine özgü bir internet kültürü oluşturmayı başarmış Ekşi Sözlük, pek çok sosyo-kültürel ve toplumsal konuda sorgulama, tartışma ve bilgi alışverişi yapmaya olanak sunmaktadır (Gürel ve Yakın, 2007). Anonim kullanıcıların kendi duygu, düşünce ve tecrübelerini içeren yorumları, nicel araştırma yöntemlerinin kör noktasında kalabilen alanları görünür kılma potansiyeline sahiptir. Sözlük yazarlarının girdilerini oluştururken çoğunlukla kendi düşünce, gözlem ve tecrübelerinden yararlanması, yapılan yorumları, iş yeri mutluluğunun çalışanlar için önemini anlaşılmasında ve çalışanların iş yeri mutluluğu algılarının analizinde etkili veriler haline getirmiştir. Mevcut çalışmada iş yeri mutluluğuna dair genel bir yargıya ulaşmaktan çok, Ekşi Sözlük özelindeki girdilerin genel eğilimi analiz edilerek alanyazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

İş yeri mutluluğunun çatı kavram olması, pek çok değişkenle çok sayıda çalışma yapılmasına olanak tanımış ancak diğer yandan mevcut literatürün kavram yoğunluğunun artmasına yol açmıştır. Buradan yola çıkarak, literatür yazılırken, iş yeri mutluluğunun şemsiye kavram niteliğinin yarattığı kavramsal karmaşıklığı anlamayı kolaylaştırmak ve böylelikle hem teorisyenlere hem de uygulayıcılara katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Takip eden kısımda öncelikle mutluluğun nasıl tanımlandığı, devamında iş yeri mutluluğunun nasıl ortaya çıkıp geliştiği, daha sonra öncülleri ve ardıllarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalar ve son olarak güncel çalışmaların sonuçları açıklanmıştır. Bu bölümün sonunda, bahsi geçen çalışmaların özeti niteliğinde, yazarlar tarafından bir araya getirilen iş yeri mutluluğunun öncül ve ardıllarına ilişkin bir tabloya yer verilmiştir (Tablo 1.).

2.1. Mutluluğu Kavramsallaştırmak

Mutluluğun felsefe, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda sıkça tartışılan interdisipliner bir konu olması, mutluluk tanımlarını çeşitli hale getirmiştir. Bireylerin mutluluk algısının ve mutluluk düzeylerinin kültürel kodlara göre farklılık göstermesi (Diener ve Oishi, 2000; Kun vd., 2025) mutluluğu muğlak ve subjektif hale getirerek onun tanımlanması işini zorlaştırmıştır (Diener, 1984). Bu sebeple, tek ve genel geçer bir mutluluk tanımından bahsetmek güçleşmiştir.

Mutluluğun felsefe alanında yapılan tanımlarında hedonik ve eudaimonic olmak üzere iki yaklaşım yaygındır. Hedonik yaklaşımda kişinin sahip oldukları sayesinde hissettiği doyuma vurgu yapılırken eudaimonic yaklaşımda mutluluğun kişiye içkin olduğu varsayımından yola çıkılır (Küçük, 2021). Başlıca filozoflardan bazıları, örneğin Platon, Aristoteles, Konfüçyüs ve Buda için bireysel mutluluk, bireyin toplumdan ayrı olmadığı bütüncül bir bakış açısı içinde kavranabilir. Kant, hakiki mutluluğu, tanrının dünyada ahlaklı yaşamış kişileri mükafatlandığı yer olan cennette yaşayabileceğini söyler; Schopenhauer ise mutlu olmanın doğuştan gelen bir yatkınlık olduğuna vurgu yapar (Lenoir, 2013). Disiplinlerin kendi içlerinde dahi mutluluğun tanımına ilişkin ortak bir görüşün bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Diğer yandan psikoloji literatüründe mutluluk, “özel iyi oluş” kavramıyla ele alınmaktadır (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 139). Özel iyi oluş, bireyin yaşamına dair özdeğerlendirmesi ve durumlara verdiği tepkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Güner ve Bozkurt, 2017). Diener’e (1984) göre, özel iyi oluşun üç özelliği; özel olması, yalnızca olumsuzlukların olmaması değil aynı zamanda olumlu duyguların varlığı, tek bir zaman diliminin değil geniş zaman diliminin ortalamasına tekabül etmesidir. Seligman’a göreyse mutluluk, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha çok hissedilmesinden ibaret değildir (Seligman, 2004: 18). Ona göre mutlu olmakla olumlu duygular hissetmek çoğu zaman aynı anlama gelmez. Neşe, heyecan, tutku gibi olumlu duygulara sahip olmayan birinin de mutlu olması mümkündür (Seligman, 2004: 13). Kısacası özel iyi-oluşu, kişinin hayatının gidişatına dair, kişisel düşünce ve hisleri olarak tanımlamak mümkündür (Lucas ve Diener, 2009).

Mutluluğun çevresel etkilerine odaklanan sosyolog Bauman’a göreyse mutluluk; umut, beklenti ve alışkanlıklarla alakalı daha çok sosyolojik bir olgudur (Bauman, 2007). Mutlu olmanın biyolojik açıklamaları yok sayılmamakla beraber, çevresel etkiler çoğu zaman biyolojik faktörleri etkilemekte ve kontrol etmektedir (Pryce-Jones, 2010). Örneğin, yarı ve tam zamanlı çalışanların duygularının kıyaslandığı bir çalışmada, tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre daha mutlu ve istekli olduğuna ilişkin sonuç (Fisher, 1997), içinde bulunulan durumun mutluluğu etkilediği varsayımını güçlendirmektedir.

Gündelik hayatın ve sosyal ilişkilerin önemli bir kısmını oluşturan iş yerleri, mutluluğa etki eden çevresel etmenlerin başında gelmektedir. Mutlulukla iş arasındaki ilişkinin ücret faktörüyle açıklanabileceğine dair genel kanının aksine, yapılan çalışmalar para ve mutluluk arasındaki ilişkiselliğin varsayıldığı kadar doğrudan ve kesin olmadığını öne sürmektedir (Mogilner, C. 2010; Kahneman vd., 2006; Diener ve Oishi, 2000). Maddi koşulların mutluluk üzerindeki etkisini yadsımamakla beraber tek ve esas kıstas değildir; tatmin olmaya ve memnun hissetmeye en az maddi faktörler kadar önem veren bugünün çalışanları için maddi ödüllendirmeler yetersiz kalabilmektedir. Maddi faktörlerin yanı sıra örgütün yapısı, kültürü ve insan kaynakları uygulamaları gibi pek çok unsur, çalışan mutluluğu üzerinde kayda değer bir etkiye sahiptir.

Sonucunda, iş yerinde mutlu olmanın koşullarına dair daha kapsamlı ve derinlemesine bilgiye sahip olmak önemlidir.

2.2. İş Yeri Mutluluğu

İş yeri mutluluğu, olumlu duyguların çoğunlukta olması sayesinde genel olarak umutlu, iyimser ve memnun hissetme hali olarak tanımlanır ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe bağlılık gibi örgütsel kavramlarla birlikte ele alınır (Fisher, 2010; Erhan, 2021). İlk iş yeri mutluluğu çalışmaları, 1930'larda ve Amerika'da yapılmıştır. Ancak bu yıllarda, Mills'in yalıtılmış ampirizm olarak tanımladığı, toplumsal boyutu göz ardı eden (Mills, 1959), yüzeysel ve ankete dayalı, iş tatmini ve iş yeri mutluluğunu aynı kavram olarak ele alan çalışmalar yapılmıştır (Brief ve Weiss, 2002). Fakat iş tatmini ve iş yeri mutluluğu arasında nüanslar bulunmaktadır; iş tatmini yalnızca işle ilgili bir tutumu ifade ederken iş yeri mutluluğu, iş tatminini de içine alan, şemsiye bir kavramı temsil etmektedir (Fisher, 2010; Güner ve Bozkurt, 2017). Nitekim, 1990'da iş yeri mutluluğu, iş tatmininden farklı bir kavram olarak ele alınmaya başlamıştır (Brief ve Weiss, 2002). Mutluluğun hayatımızdaki öneminin artmasıyla, mutluluk ve daha özelde iş yeri mutluluğu çalışmalarına olan ilgi artmıştır (Erhan, 2021; Kızıloğlu, 2021). Olguya dair daha kapsamlı bilgiye sahip olabilmek için, öncüllerinin, ardıllarının ve ilişkili olduğu diğer kavramların bilinmesi önem arz etmektedir.

2.3. İş Yeri Mutluluğunun Öncülleri ve Ardılları

Literatürde, iş yeri mutluluğunun öncüllerini ve ardıllarını tespit etmek amacıyla yapılan kapsamlı çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Erhan (2021), iş yeri mutluluğuna dair yaptığı kavram incelemesinde öncülleri; İK uygulamaları, örgütsel güven, yüksek performanslı iş sistemi, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet, psikolojik sermaye, iş tatmini, işin anlamı, psikolojik sağlamlık; ardıllarıysa örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık; çalışan performansı, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, işe bağlılık, psikolojik iyi oluş olarak belirlemiştir.

Başka bir çalışmada Erer (2021), iş yeri mutluluğunun öncüllerini bireysel, yönetici kaynaklı, örgütsel, iş ve çevre faktörleri olmak üzere beş boyuta ayırmıştır. Bu boyutları pozitif psikolojik sermaye, yöneticinin kişilik özellikleri ve tutumu, olumlu örgütsel iklim, işle kurulan bağ, iş dışındaki sosyal ilişkiler olarak detaylandırmak mümkündür. Yanı sıra, iş yeri mutluluğunun ardılı olarak tespit edilen kavramlar yüksek iş performansı, etkili ve verimli çalışma, örgütsel etkileşim, örgütsel özdeşleşme, motivasyon, iş tatmini, işe odaklanma, müşteri memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel başarı ve prososyal örgütsel davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel sonuçlarıysa dengeli iş-aile hayatı, genel mutluluk artışıdır.

Khosrojerdi vd.'nin (2018) yaptığı çalışmada, çalışan mutluluğun en önemli belirleyicilerinin ruh sağlığı, maaş, maaştan duyulan memnuniyet, yaşam kalitesi, çalışma ortamı ve şartları, çalışma süresi ve vardiyası, iş tatmini, yöneticilerin davranışı ve performanstan duyulan memnuniyet olduğu bulunmuştur. Bu öncüller arasında özellikle ruh sağlığının, mutluluğu açıklamada en büyük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Farooq vd.'nin (2024) yaptığı sistematik literatür taramasına dayalı çalışmada, iş yeri mutluluğunun bireysel ve örgütsel öncülleri ve ardıllarına dair genel bir çerçeve sunulmuştur. Araştırma sonucunda, motivasyon, sosyal ve psikolojik sermaye, çalışan algısı ve tecrübesi bireysel öncülleri; örgüt kültürü, İK uygulamaları örgütsel öncülleri; mental sağlık ve örgütsel vatandaşlıksa bireysel sonuçları olarak belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında, sebep ve sonuç arasındaki ilişkinin her zaman doğrusal olmasının beklenmemesi gerektiği söylenmelidir. Bahsi geçen öncül ve ardıllar aynı zamanda birbirlerinin yordayıcısı olabilmektedir. Örneğin ruh sağlığının iş yeri mutluluğunun öncülü olarak belirlendiği bir çalışmada, maaş, iş tatmini, çalışma şartları gibi örgütsel değişkenlerin, aynı zamanda ruh sağlığı üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olabileceği ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4. İş Yeri Mutluluğu Ampirik Çalışmaları

Mutluluğun hayatımızdaki öneminin artmasıyla, mutluluk ve daha özelde iş yeri mutluluğu çalışmaları hız kazanmıştır. İş yeri mutluluğu, şemsiye bir kavram olması dolayısıyla, pek çok farklı model içerisinde, çeşitli değişkenlerle ve farklı araştırma metodları ve veri toplama araçlarıyla çalışılmıştır. Örneğin Proudfoot vd.'nin çalışmasında (2009), çalışanlarda uyguladıkları bilişsel davranış eğitiminin ardından, eğitime katılanların atfetme biçimlerinde, iş tatminlerinde, verimliliklerinde, özsaygılarında kayda değer bir iyileşme ve bununla beraber işgücü devir hızında fark edilir bir düşüş tespit edilmiştir. Yanı sıra çalışma, işe karşı tutum ve

davranışın eğitim yoluyla değiştirilebileceğini saptamıştır. Eğitimin, çalışanların duygu durumu üzerindeki etkisini ispatlayan bu çalışma aracılığıyla, örgütsel eğitim faaliyetlerinin önemi belirginleşmiştir.

Buna ek olarak literatürde, çalışanların mutluluk/mutsuzluk sebeplerine odaklanan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Güner ve Bozkurt'un (2017) çalışmasında, en önemli mutsuzluk nedenleri iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve rekabet, hedef baskısı, müşteri tavrı, yönetici tavrı, adalet algısı olarak sıralanmıştır. En önemli mutluluk nedenleri ise iş yeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yönetici iletişimi, olumlu çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak olmuştur. Çalışmanın örgütsel çıktıları olarak belirttiği önerilerde, çalışanların beklentilerinin büyük oranda sosyal ilişkilere dayandığı görülmektedir; çalışanlar motive edilme, takdir ve önem görme, olumlu sosyal ilişkiler kurma beklentisindedir. Keser (2018) ise çalışanların mutluluğuna ilişkin yaptığı çalışmada en sık rastlanan mutsuzluk sebeplerinin düşük ücret, aşırı iş yükü, ilerleme imkanının olmaması olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar aracılığıyla, Proudfoot vd.'nin (2009) ulaştığı, sözü edilen mutsuzluk nedenlerinin örgüt faaliyetleri aracılığıyla iyileştirilebilir ve mutluluk nedenlerinin de pekiştirilebilir olduğu sonucunun altı yeniden çizilmelidir.

Küçük (2021), örgütsel destek algısıyla iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, iki kavram arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Böylelikle, çalışanın önemsendiğini hissetmesi, ödüllendirmeler, yönetici desteği, işe olan bağlılığını ve dolayısıyla mutluluğuna olumlu etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yanı sıra, Ravina-Ripoll vd.'nin (2024) çalışmasında, maddi ödüllendirmeye ek olarak manevi ödüllendirmenin, örgütsel adaleti ve dolayısıyla iş yeri mutluluğunu olumlu etkilediği görülmüştür. Yine benzer bir çalışmada, örgütsel destekle örgütsel adaletin iş yeri mutluluğuna etkisi araştırılmış ve sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel desteğin oluşturduğu olumlu ortamın, çalışanların mutluluğunu olumlu etkilediği görülmüştür (Ravina-Ripoll vd., 2023).

Yanı sıra literatürde, iş yeri iklimi ve iş yeri maneviyatının iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların genel eğilimi, çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine ve becerilerini sergileyebilmelerine olanak tanıyan, destekleyici, demokratik ve huzurlu iş ortamına sahip iş yerlerinde daha mutlu çalıştıkları ve bunun sonucunda verimliliğin arttığını göstermektedir. Örneğin iş yeri maneviyatının iş yeri mutluluğuna etkisinde etik iklimin aracı rolünün incelendiği bir çalışmada (Çiçek ve Kaynak, 2024), çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmasına yardımcı olan iş yeri maneviyatının iş yeri mutluluğuyla arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Alparslan (2016), iş yeri mutluluğu ve iş tatmininin, verim üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, çalışanların mutlulukları ile kendi becerilerini sergileyebildikleri bir iş yeri iklimi, takdir, başarı hissi arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonucunda mutlu olan çalışanın daha istekli ve özverili çalışacağı öngörülmektedir (Alparslan, 2016; Küçük, 2021). Yine bu bulguları destekler nitelikteki Tortumlu ve Taş'ın (2020) kamu çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, kaba davranışın mutluluk üzerindeki olumsuz etkisi ve bu ilişkideki iş yeri yalnızlığının düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

Uzaktan ve esnek çalışmanın iş yeri mutluluğuyla ilişkisini inceleyen Kortsch vd.'nin çalışmasında (2022), dijitalleşmenin ve özellikle Covid-19 salgınının ardından hızla artan uzaktan çalışmanın, çalışanlara nerede ve ne şekilde çalışacağına karar verme esnekliği sunması sayesinde işin anlamını, örgütsel bağlılığı, iş yeri mutluluğunu olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş yeri iklimi ve maneviyatı kapsamında yapılan bu çalışmalar; çalışanları takdir ve teşvik eden, onların karar vermelerine ve özerk hareket etmelerine olanak tanıyan, ruhsal iyi oluşlarını destekleyen iş ortamının, iş yeri mutluluğunu olumlu etkilediği çıkarımı yapılmasına olanak sağlamaktadır.

İş yeri mutluluğu aynı zamanda liderlikle de ilişkilendirilmektedir. Örneğin Alparslan ve Yastioğlu'nun (2018) yürüttüğü çalışmanın sonucunda iş yeri mutluluğuna en çok katkı sağlayan altı yönetici erdemi bilgelik, adalet, insaniyet, aşkınlık, ölçülülük ve cesaret olarak belirlenmiştir. İş yerinde hissedilen güven duygusuyla yakından ilişkili olan otantik lider davranışlarının çalışan mutluluğu üzerindeki etkisinin araştırıldığı diğer bir çalışmada ikisi arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Kılınç ve Akdemir, 2019).

Alanda yapılan çalışmalar ve sonuçları, iş yeri mutluluğunun hem örgüt hem birey için kayda değer etkilerinin olduğunu açıkça göstermektedir. İş yeri mutluluğunu etkileyen pek çok parametre olması, kavramın çok boyutlu ve kompleks yapısını göz önüne sermektedir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 1.) çalışmalardan elde edilen

öncüller ve ardıllar bir araya getirilmiştir. Belirlenen kavramlar, boyutlarına göre örgütsel ve bireysel olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 1. İş Yeri Mutluluğunun Öncülleri ve Ardılları*

Öncüller		Ardıllar	
Örgütsel	Bireysel	Örgütsel	Bireysel
Çalışma şartları İnsan kaynakları uygulamaları İş ortamı İş yeri arkadaşlığı İş yeri maneviyatı İş yükü İş-hayat dengesinin desteklenmesi Maaş Maddi ve manevi ödüllendirmeler Müşteri ilişkileri Örgüt kültürü Örgütsel adalet Örgütsel destek algısı Örgütsel güven Örgütsel iklim Yöneticinin kişilik özellikleri ve tutumu Yüksek performanslı iş sistemi	Algılanan örgütsel destek İş tatmini İşin anlamı İşini sevmek Mental sağlık Psikolojik sağlamlık Psikolojik sermaye	İş tatmini İşe odaklanma Motivasyon Müşteri memnuniyeti Örgütsel bağlılık Örgütsel başarı Örgütsel etkileşim Örgütsel özdeşleşme Prososyal örgütsel davranış Yüksek iş performansı	Çalışan performansı Dengeli iş-aile hayatı Genel mutluluk artışı İş tatmini İşe bağlılık İşten ayrılma niyeti Mental sağlık Örgütsel bağlılık Örgütsel vatandaşlık Psikolojik iyi oluş

*Tablo, araştırmacılar tarafından derlenmiştir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Ekşi Sözlük platformundaki iş yeri mutluluğuna dair yapılan yorumların altında yatan anlamları keşfetmek ve kavrama dair derinlemesine bir içgörü kazanmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, yorumlardaki çok katmanlı örüntüleri ortaya çıkarmak için tematik analiz tercih edilmiş ve verilerin analizi sürecinde MaxQDA24 programı kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Kullanıcıların anonim olmaları dolayısıyla düşüncelerini daha özgür ifade edebildiği Ekşi Sözlük, yürüttüğü düşünce özgürlüğü politikası sayesinde toplumsal pek çok konunun tartışılabilirdiği bir sosyal medya platformu haline gelmiştir. Ek olarak bu anonimliğin, olası bir sosyal beğenirlik yanlılığının önüne geçeceği ve yazarların kaygı duymadan düşüncelerini ifade edebilmelerine olanak tanıyacağı düşünülmüştür. Böylelikle veri seti, duygu yoğun bir kavram olan iş yeri mutluluğunu anlamak için yapılan bu çalışma için elverişli hale gelmiştir.

Sözlük, kullanıcılarını “yazar”; yazarların yorumlarını “girdi” olarak isimlendirmektedir. Geniş bir okuyucu kitlesine sahip olan sözlükte yazar olmak isteyen kişiler, bazı kriterleri ve zaman alan bir süreci içeren bir tür elemeye tabi tutulmaktadır. Bunun yanında yazarlar arasında hiyerarşi bulunmakta, yazar alımları belirli aralıklarla ve birtakım kriterlere bağlı olarak yapılmakta ve sonrasında da denetleme faaliyetleri sürdürülmektedir (Gürel ve Yakın, 2007). Bu kültür ve yapılanma, yazarların girdilerini, algı belirlemeye yönelik yapılan bu çalışma için önemli bir kaynak haline getirmektedir. Araştırmanın veri seti, MaxQDA’nın, sosyal medya platformlarından ve diğer internet sayfalarından veri toplama işlevi aracılığıyla bir araya getirilen, Ekşi Sözlük’teki “iş yerinde mutlu olmak”, “iş yerinde mutlu olmanın püf noktaları”, “iş yerinde

mutlu olma nedenleri” ve “iş yerinde mutlu olmama nedenleri” adlı dört başlık altındaki 20.12.2005/07.07.2025 yılları arasında yazılmış 255 girdiden oluşmaktadır. Analize iş yerinde mutlu olmama nedenlerini dahil etmek, yorumlama alanını genişleterek bulguların çeşitlenmesini sağlamıştır. Girdilerde oldukça samimi bir gündelik dil biçiminin hakim olması ve genellikle öznel yorumlara yer verilmesi, tematik analiz yöntemini bu çalışma için kullanışlı hale getirmiştir. Yanı sıra, görece küçük bir veri setine sahip olmak, tematik analiz yöntemini kullanmayı ideal hale getirmiş ve derin bir analiz yapmaya olanak sağlamıştır.

Araştırma örneklemini çevrimiçi bir platformun anonim kullanıcılarından oluştuğu için etik kurul iznine ihtiyaç duyulmamıştır.

3.3. Yöntem ve Araçlar

Tematik analiz, teorik esneklik sunması bakımından pratik bir araştırma aracı olma özelliği taşır ve girift yapıdaki verilerin zengin ve ayrıntılı olarak açıklanmasına olanak tanır. Tematik analiz, verilerdeki örüntülerin keşfedilmesi vasıtasıyla temaların belirlenmesi, analizi ve raporlanması için kullanılan, veri kümesini düzenleyen ve tanımlayan bir yöntemdir (Braun ve Clarke, 2006: 78-79). Bu doğrultuda verilerin altında yatan anlamları, desenleri ve temaları ortaya çıkarmak için sistematik kodlama ve sınıflandırma yöntemleri kullanılarak tümevarımsal bir çalışma yürütülmüştür. Analiz, MaxQDA24 nitel veri analizi programından destek alınarak yapılmıştır. Nitel ve nicel verilerin sistematik olarak düzenlenmesini ve analiz edilmesini sağlayan MaxQDA ile tanımlayıcı, karşılaştırmalı ve ilişkisel analizler yapılabilmektedir (Dereli, 2023). Program, kapsamlı bir analizi ve yorum yapmayı mümkün kılmaktadır. Böylelikle bulgularda anlaşılır ve tutarlı bir anlatım biçimine ulaşmaya olanak tanımaktadır (Gülcan, 2025).

3.4. Analiz Süreci

Araştırmanın analizinde, nitel veri analizlerinin tümünde olduğu gibi tümevarımcı ve karşılaştırmalı (Merriam, 2018) bir strateji kullanılmıştır. Toplanan veriler, Braun ve Clarke’ın altı aşamadan oluşan tematik analiz yöntemine bağlı kalınarak çözümlenmiştir (2006: 87-93). İlk aşamada ham verilerin üzerinde aşinalığı artırmak için not alarak derinlemesine bir okuma gerçekleştirilmiştir. Sonraki aşamada, tekrar eden ve birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen ilk kodlar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu kodlama süreci, veri doygunluğa ulaşmaya kadar devam etmiştir. Üçüncü aşamada oluşturulan ilk kodlar, ilişkiselliklerine göre bir araya getirilerek ortak bir başlık altında toplanmış ve böylelikle yeni temalar ortaya çıkmıştır. Dördüncü aşamada belirlenen kodlar ve bir araya getirilerek oluşturulan temalar titizlikle yeniden gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir. Bu aşamada iki yazar bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunmuş ve belirlenen tema ve kodlamaların tutarlılığı üzerinde uzlaşmışlardır. Beşinci aşamada temaların yorumlanmasına ve tema isimlerinin belirlenmesine odaklanılmıştır. Altıncı ve son aşamada, analizden elde edilen sonuçlar görselleştirilerek raporlanmıştır.

Araştırmada keşfetme, anlama ve yorumlama hattında bir araştırma yürütülmesine özen gösterilmiştir. Böylelikle nitel veri analizi yöntemlerinden olan tematik analizin geçerliliğini ve güvenilirliğini pekiştirmek amaçlanmıştır. Yine tematik analiz aracılığıyla bulgular yoğun açıklamalarla zenginleştirilmiş ve iç tutarlılığa sahip bir bulgular seti elde edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmacıların aynı zamanda birer çalışan ve iş yeri mutluluğunu farklı öncül ve ardıllarıyla deneyimleyen bireyler olduğu göz önünde bulundurularak veri analizi ve yorumlama sürecinde refleksif bir tutum benimsenmiş, mevcut konum ve deneyimlerinin olası bir yanlılığa yol açmamasına da dikkat edilmiştir. Bu tutum, yorum yanlılığının aksine, analiz sürecinde daha derin bir içgörü sağlayarak inandırıcılığı ve iç tutarlılığı korumuştur.

Analiz sürecinde yapılan kodlamalara ve oluşturulan temalara ilişkin ısı haritası, MaxQDA’nın “kod matris tarayıcısı” aracılığıyla görselleştirilmiştir (Şekil 1.). Görselde, temalar, bu temaları oluşturan kodlar ve alt-kodlar, frekans dağılımlarıyla birlikte sunulmaktadır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Örneklemin dijital bir kaynaktan elde edilmesi ve yazarların anonim olması, katılımcılarla doğrudan iletişim kurmayı ve dolayısıyla katılımcı teyidini engellemiştir. Yanı sıra, görüşme tekniklerini kullanma imkanı tanımaması, anlamı güçlendireceği düşünülen duygu, jest ve mimiklerin değerlendirmeye alınamamasına yol açmıştır. Buna ek olarak, verilerin yalnızca Ekşi Sözlük’ten elde edilmesi, sınırlı bir veri seti sunmuş ve örneklemin görece küçüklüğü, temsil grubunu yansıtmama gibi bir ihtimali ortaya çıkarmıştır. Bununla

birlikte nitel araştırmalar, doğası gereği, sonuçları genelleştirme amacından ziyade herhangi bir olgu, olay, süreç ya da durumla ilgili derinlemesine bilgi edinme, oluş ve ilişki örüntülerini deşifre etme odaklıdır. Ekşi sözlük verileri de bu doğaya uygun bir veri çeşitliliği sağlamıştır.



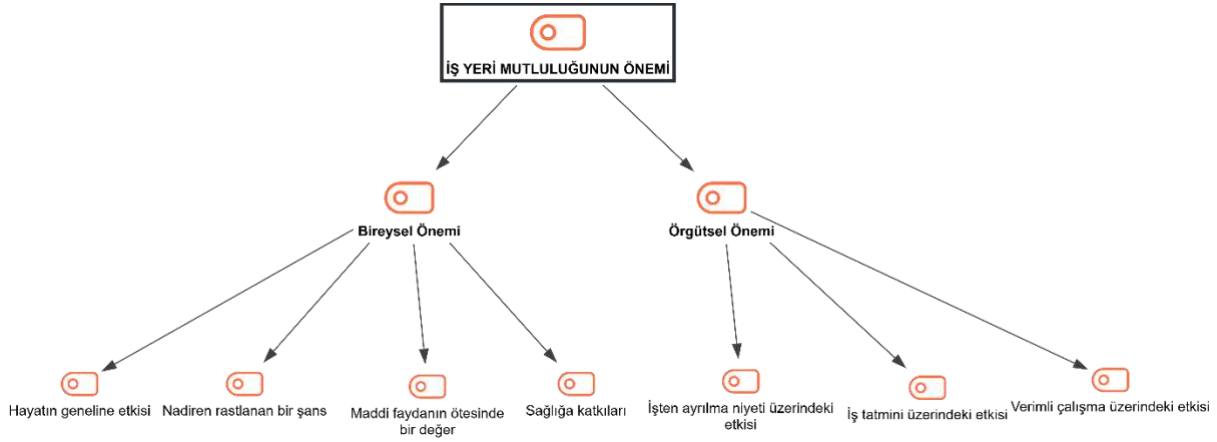
Şekil 1. Ekşi Sözlük Girdilerinin Analizinden Elde Edilen Kod-Alt Kod ve Temaların Isı Haritası

4. Bulgular

Ekşi Sözlük yorumlarından elde edilen işyeri mutluluğuna dair örüntüler; iş yeri mutluluğunun önemi, iş yeri mutluluğunun kaynakları, mutlu olma stratejileri ve ontolojik sinik tutumlar olmak üzere dört farklı tema altında incelenmiştir. Elde edilen temalar ve alt başlıkları, MaxQDA'nın "hiyerarşik kod-alt kod" modeliyle görselleştirilmiştir.

4.1. İş Yeri Mutluluğunun Önemi

Yazarlara göre iş yeri mutluluğu, hayatın tümüne etki eden, en az sağlık kadar önemli, parayla satın alınamayacak kadar kıymetli, verimliliği doğrudan etkileyen önemli bir kavramdır. İş yerinde mutsuz olmanın yol açtığı “ızdıraba” ve işten ayrılma niyetine etkisine değinen yorumlar, kavramın hem bireysel hem örgütsel önemini ortaya koymaktadır.



Şekil 2. İş Yeri Mutluluğunun Önemi Teması ve Alt Başlıkları

Kapitalist ilişkilerin hayatın her alanına yayıldığı günümüz tüketim toplumunda yaygın olan görüşün aksine, yazarlara göre iş yeri mutluluğu gibi duygu yüklü bir kavram finansal unsurların önüne geçebilecek kadar etkilidir:

“Büyük zenginlik valla. Para ile alınamayacak şey.”

“Çoğu zaman aldığım paradan daha önemli olan bir şeydir.”

İş yeri mutluluğunun önemine ışık tutan bu yorumlar, iş yerinde mutlu olmakla şanslı olmayı ilişkilendiren diğer ifadelerle de desteklenmektedir:

“Herkes nasip olmayan, ender bir durum. (Bkz: şanslı olmak).”

“İş ve eş seçiminin önemine değinilir sıkça. Kesinlikle doğru.(...) O yüzden seçtiğimiz işi severek yapanlardansak gerçekten çok şanslıyız demektir.”

Yanı sıra sağlığa olan yararlarını ifade eden “işyerinde mutlu olmak insanın ruhsal ve fiziksel sağlığına katkıda bulunur. Aksini düşünse. Günde en az 10 saat geçirdiğin bir ortamda mutsuzsun!”, “(...)insanın ömrünü uzatır” yorumlarıyla beraber, kavramın tüm hayata olan etkisi belirgin hale gelmektedir:

“İnsanı hayata bağlayan önemli unsurlardan. En az sağlık kadar, aşk kadar önemli. Aksi, dünyanın en büyük azaplarındadır zira.”

Yazarların iş yeri mutluluğunun kişiye ve onun hayatına etkisinden bahseden ve aynı zamanda iş yerinde mutlu olmakla şanslı olmak arasında ilişki kuran yorumları, kavramın bireysel önemiyle alakalı önemli ipuçları sunmaktadır. Bununla beraber iş yerinde mutlu olmanın örgütsel kazanımlarını yansıtan yorumlar da bulunmaktadır:

“Verimli ve kafa yerinde çalışabilmenin en önemli şartlarından biridir.”

“Her yeni başladığım firmada ilk aylarda hissettiğim duygudur. (...)İş yerinde mutlu olmak verimi artırır, eve huzurlu gidersin :)”

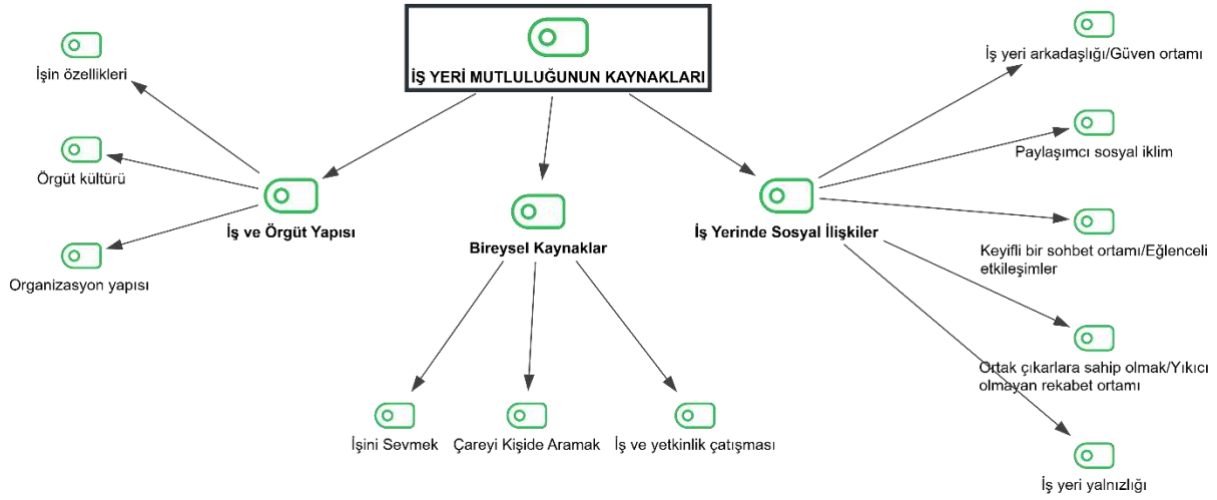
“Şu an ölesiye mutluyum sözlük. Birikmiş tonlarca işimi güzel bir deftere sırayla yazdım. Hepsini tek tek yapıyorum.(...) Her biten işin üzerini çiziktirip, ödül olsun diye sözlüğe bakıyorum. Bir yandan kulağımda eğlenceli müzikler. Birbiri ardına biten işler...”

Mutsuz hissedilmesi halinde kişinin işten ayrılması gerektiğine dair tavsiye içeren yorumlarsa iş yerinde mutsuz olmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini görünür kılmaktadır: “Gerçi bu hissediliyorsa gerekçe ne olursa olsun uzatmadan ayrılmak gerek.”, “(...) mutsuz isen acilen uzaklaş o şirketten.”

Yazarlara göre iş yerinde mutlu olmak, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığına katkı sağlayan, hayat kalitesini artıran ve verimliliği doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Yorumlar, bireysel ve örgütsel kazanımların birbirini besleyen yapısını ortaya çıkarmaktadır.

4.2. İş Yeri Mutluluğunun Kaynakları

Bu başlıkta iş yeri mutluluğunun öncülleri kapsamında değerlendirilen sözlük yorumları yer almaktadır. Yazarların, mutsuz olma sebeplerini belirttikleri eleştirel yorumları, aynı zamanda iş yerinde mutlu olmak için gereken koşullara ışık tutmaktadır. Dolayısıyla analize, iş yerinde mutlu olmanın yanı sıra, iş yerinde mutlu olmama nedenlerini dahil etmek, yorumlama alanını genişleterek bulguların çeşitlenmesini sağlamaktadır. Yorumlar incelenirken iş yeri mutluluğunun kaynaklarıyla benzer bazı temalara rastlanmış ancak tekrara düşmemek adına bunların dışında kalan ve analizi geliştirmeye katkı sunacağı düşünülen temalar oluşturulmuştur. Bu temadaki alt başlıklarda iş yerinde sosyal ilişkiler; iş ve örgüt yapısı ve bireysel kaynaklar olmak üzere üç kategori öne çıkmaktadır.



Şekil 3. İş Yeri Mutluluğunun Kaynakları Teması ve Alt Başlıkları

4.2.1. İş ve Örgüt Yapısı

Bu kategoride en fazla üstünde durulan konular, maaş ve yönetici özellikleridir. Özellikle maaşla ilgili yorumların kısa ve öz olması dikkat çekicidir. Sözelimi çalışanlar, maaş düzeyi ve düzenliliği üzerinde önemle durmaktadır. Maaşın hak edilenin altında olması kadar düzensiz ücret ödemeleri de mutsuzluğa neden olabilmektedir: “Azıcık paraya çok çalışmak”, “hak ettiğin parayı alamamaktır”, “düzensiz ve yetersiz maaş”, “maaşını zamanında alamamak en büyük nedendir”, “13 aya kadar maaş vermemeyi kendilerine hak gören ve çalışanlarını düşünmeyen bir politika izleyen yönetim”.

“Dolgun ücretli bir işte çalışılıyor olmasıyla birlikte gelen durum.”

“Yaptığın işin karşılığını aldığını hissettirecek bir maaş.”

“Ortalamanın üstünde maaş.”

Öte yandan bir yazarın dikkat çektiği üzere mutluluk; “maaşın fazla olmasıyla paralel değildir. İş yerinde mutlu olmak için para önemli bir unsur olabilir fakat tek unsur değildir”. Bu yüzden iş yeri mutluluğunun yalnızca maddi etkenlere bağlı olmayan kompleks ve çok katmanlı yapısını irdelemek gerekmektedir. Örneğin, iş yerinde mutsuz olma nedenleri başlığı altındaki girdilerde “adaletsiz ücret politikası” ve “iş yükü adaletsizliği” ile ilgili hoşnutsuzluklar göze çarpmaktadır. Bu yorumlar, maaş ve çok çalışmayla ilgili getirilen eleştirilerin salt ekonomik beklentilerden ibaret olmadığına işaret etmekte, örgütsel adalet algısının mutluluk üzerindeki kritik önemini ortaya çıkarmaktadır:

“Maaş bordrolarının karıştırılması!!! Sizle aynı seviyede çalışan tembel insanın maaşının sizinkinden yüksek olduğu gözünüze sokmak suretiyle is hayatınıza kendi kendinize son vermenize sebep olur.”

"(...), her şeyin bana sorulması, herkesin arkasını toplamak zorunda olmam. Gecenin köründe bile gereksiz (ertesi güne kalabilecek) şeylerin sorulması, daha kapıdan çıkar çıkmaz aranmaya başlamam (...) ve başkaları varken bunların hepsinin benim üstüme kalması."

Aile şirketinde çalışıyor olmak, adaletsizliğe ve karmaşık örgüt yapısına zemin hazırlayan diğer bir etkidir:

"Yönettiğim ekibin çalışanlarından; birinin patronun oğlu, bir diğerinin fabrika müdürünün oğlu ve diğerlerinin de üst düzey yöneticilerin akraba veya çok yakını olup sanki İsviçre'de yaşıyormuş gibi çalışmaları ve onların bu şekilde çalıştığı her saat için benim daha fazla çalışmak zorunda kalmam."

"(bkz: küçük çaplı aile şirketi) bir tane değil, çocuk sayısı kadar +2 patronun oluyor."

Bu başlık altında üzerinde durulan diğer unsur yönetici özellikleridir. Yapılan yorumlara göre, çalışanların mutluluğu, işten aldıkları keyif ve örgütsel bağlılık, yöneticinin özelliklerinden etkilenmektedir:

"Adil ve iş bilen bir yönetici."

"Yönetici ne kadar mutlu ise çalışanları da o derece mutludur."

"Kötü yönetici sayesinde yıl sonu 7 yıllık emeğimi çöpe atmak üzereyim. En kötü kısmı, sorun para değil."

Yöneticinin özellikleriyle bağdaştırılabilecek diğer unsur, patronsuz çalışmadır. Yazarlar, mümkünse patronun olmadığı bir işte çalışmayı tercih etmektedir. Bu tercih, aile şirketinde çalışmamayı yeğleyen yorumları daha anlaşılır kılmaktadır:

"Patronun olmadığı iş yerlerinde mümkündür."

"Patronun izin günlerinde başımıza gelebilen şey."

Maaş ve yöneticinin özelliklerine ek olarak bu başlık altında çalışma saatleri ("8 buçuk saat mesai süresi", "saatlere tabi olmamak"); şirketin lokasyonu ("...güzel bir lokasyon gibi faktörler işyerinde de mutlu olunmasını sağlayabilir.") ve uzaktan çalışma imkanı ("mümkünse evden çalışmak"); şirketin fiziksel olanakları ("dinlenme odasına 106 ekran plazma, ses sistemi ve DVD çalar koyulunca ortaya çıkan durum") gibi çeşitli iş ve örgüt özelliklerinin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisini belirten girdilere rastlanmaktadır. Çalışanlar, tüm günlerini işle alakalı ulaşım veya mesaiyle tüketmedikleri, gerekirse uzaktan çalışabildikleri, böyle bir imkan olmadığıdaysa örgütün sunduğu fiziksel olanakların ergonomik olmasını arzulamaktadır.

Sonuç olarak çalışanlar, insani çalışma şartlarının olduğu, sürekli denetim ve takibe maruz kalmadıkları, adalete ve liyakate dayalı, destekleyici yönetici ve anlayışlı patron ortamında daha mutlu ve daha yüksek örgütsel aidiyet hissederek çalışabileceklerini düşünmektedir:

"İlk kez bir iş yerinde hissettiğimdir; kotla işe gelip gidiyoruz, PC yanımızda bir şey oldu evden çalışıyoruz, 5 dakika geç geldin geyiği yok, patron insan; çalışanlarının hasta olabileceğini, özel hayatlarında da bir takım işleri olabileceğinin bilincinde, yönetici öte git demez, hep destek tam destek... e daha ne olsun..."

4.2.2. İş Yerinde Sosyal İlişkiler

Bu tema altında en çok vurgulanan hususlar iş yerinde sahip olunan keyifli sohbet ortamı ve eğlenceli etkileşimlerle paylaşımcı sosyal bir ortamda güvene dayalı arkadaşlıkların kurulmasıdır. Yazarlara göre güven duydukları ve paylaşım yapabildikleri insanlarla çalışıyor olmak, örgütsel birçok problemi görünmez kılarak zorluklara karşı toleransın artmasını sağlamaktadır:

"Bence en önemlisi ortamınızdır eğer sevdiğiniz anlaştığınız insanla iş zor da olsa bir anda bitiyor."

"Geyik yapabileceğin kafa dengi iş arkadaşlarının olması. Onlar olmasa çekilmez yeminle."

"Sabah yapılan kahvaltılar. Hafta sonu ev buluşmaları. İş arkadaşının iyi ve kötü gününde yanında olmak."

Öte yandan ritüel haline gelmiş iş pratiklerinin çalışanlar arasında yarattığı duygusal enerjiye ve takım ruhuna ışık tutan şu yorum dikkat çekicidir:

"(...) makine ve metal emekçileri var yani burada. Onlarla birlikte aynı servisi kullanıyor, aynı çayı içiyor, aynı yemeği yiyor ve aynı küfürleri ediyoruz. Sabah servise bindiğimizde fabrikaya kadar yarım saat kestiriyoruz, fabrikaya vardığımızda ise yarı uyanık bir şekilde servislerden alelacele inip fabrikaya giriyoruz. Sonra herkeste bir takım ruhu ortaya çıkıyor."

Yanı sıra, çalışma arkadaşlarıyla ortak çıkarları paylaşmanın öneminden ve akran takdirinden bahseden yorumlar, iş hayatının çetin yönünü temsil eden kurum içi rekabetin mutluluk üzerindeki yıkıcı etkisini düşündürmektedir:

"Paylaşım yapabiliyor, takdir görüyorsanız o iş cennet olur."

"Şirketin çıkarları yerine iş arkadaşlarınızı ve iş arkadaşlarınızın çıkarlarını gözetirseniz, mutlu ve huzurlu olursunuz."

Arkadaşlık ilişkilerinin, mutluluk ve örgütsel bağlılık üzerinde maddi imkanlardan daha belirleyici olduğunu söyleyen yorumlar, sosyal ilişkilerin mutluluk üzerindeki rolünü ortaya çıkarmaktadır. Mutsuz olma nedenlerine dair yapılan yorumlarla, bu rolün önemi pekişmektedir:

"Biz bir aileyiz" derler ama içeride herkes kurt, herkes aç. Sabahları "günaydın" derken bile sahte bir gülüş, samimiyezsiz bir "nasılsın" var. Ne ruhlar huzurlu, ne kafalar rahat."

"Huzursuz ve samimiyezsiz bir ortam olması."

Arkadaşsızlıktan yakınan diğer yorumlarsa, iş yeri arkadaşlığının ruh hali üzerindeki etkisini öne çıkarmaktadır:

"Tüm gün bunu düşündüm. Bu kadar mutsuz olduğum bir dönem olmamıştı. Eski iş arkadaşlarımı çok özledim (...). Koca kurumda iki kelime konuşabileceğim, şakalaşabileceğim kimse olmaz mı yahu..."

"Arkadaşının olmaması. Ben işyerinde insanı mutsuz edecek başka bir şey bilmiyorum."

4.2.3. Bireysel Kaynaklar

İş yerinde mutlu olmanın, dış etkenlerden bağımsız olarak, işini sevmekle ve kişisel çabayla olabileceğini öne süren yorumlar söz konusudur:

"Valla iş yerinde mutlu olmanın tek bir yolu var bence yaptığın işi çok sevmek."

"Sevdiğin işi yapıyorsan zaten mutlusundur..."

"Sevdiğiniz işi yapıyorsanız asla çalışmış sayılmazsınız."

Alıntılara göre işini sevmek, çalışmayı bir yük olmaktan çıkarıp keyifli bir uğraşa dönüştürebilir. Hatta bazı görüşlere göre, sevilen bir işi yapmak, kişiyi "çalışmamış gibi hissetme" noktasına getirebilir. Burada işini sevmek, zorluklara rağmen keyif almayı ve olumsuzluklarla başa çıkmayı sağlayan bir yol olarak görülmektedir.

Sözlükte iş yerinde mutsuz olma nedenleri başlığındaki bazı yorumlar mutsuzluğun, kişinin kendisini çalıştığı kurumun genelinden daha yetkin görmesi halinde yaşanabileceğini ifade etmektedir: *"potansiyelinin altında bir yerde çalıştığının farkında olmak", "ben burada çalışacak insan mıydım düşüncesi"*. Bu çelişkiyi, kişinin mezun olduğu işi yapmamasıyla açıklamak mümkündür: *"çağımızın vebası iş yerinde mutsuzluk olabilir. Bunun temel nedeni ise hepimizin bildiği gibi çoğu insanın mezun olduğu, hayalini kurduğu işi yapamaması. İsteddiği işi değil, ancak bulabildiği işi yapan birey ise ne yazık ki motive olamıyor, her sabaha mutsuz bir şekilde uyanıyor."*

Yanı sıra mutluluğun, kişinin pozitif bir tutum içinde olması halinde ulaşılabilirliğini ifade eden yorumlar mevcuttur. Mutluluğun kaynağını bireye indirgeyen bu yorumlara göre, iş yerinde mutlu olmak kişinin kendi çabasıyla da mümkün olabilir:

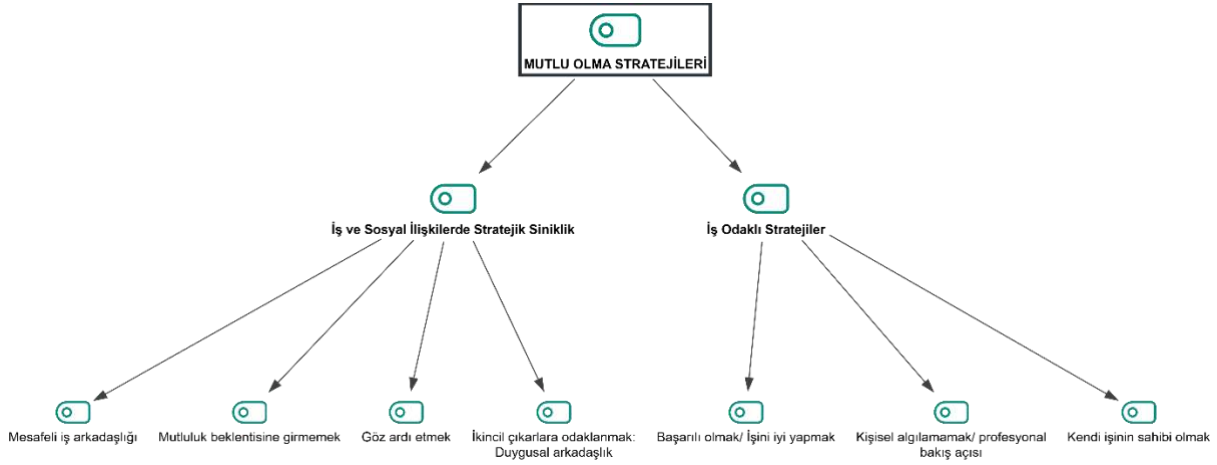
"Güler yüzlü olun, içeriye girince şöyle pozitif enerji yayın, (...) Elinizden gelenin en iyisini yapın, çalışın...kalp kırmamaya çalışın... ben mutluyum ki her gün koş koş gidiyorum."

"Genel olarak pozitif yaklaşım içinde olmak."

Buraya kadar olan kısım iş yeri mutluluğunun, birbiriyle ilişkili birden fazla unsurun etkileşiminde ortaya çıkan idealize edilmiş bir manzarasını sunmaktadır. Ancak takip eden mutlu olma stratejileri başlığında, sosyal izolasyonu telkin eden sinik tutumun hakim olması, idealize edilenle buna ulaşma stratejilerinin nasıl bir paradoks içinde olduğunu göstermektedir.

4.3. Mutlu Olma Stratejileri

Yorumlar, çalışanın örgütsel dinamiklere hakimiyeti doğrultusunda geliştirdiği stratejiler aracılığıyla mutluluğa ulaşabileceğini öne sürmektedir. Yazarların üslubuna yansıyan kabullenme hali dikkat çekicidir; iş yerinde mutluluk halihazırda yoktur, kişi onu inşa eder. Yazarların mutlu olma stratejileri, iş odaklı ve sosyal ilişkiler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.



Şekil 4. Mutlu Olma Stratejileri Teması ve Alt Başlıkları

4.3.1. İş ve Sosyal İlişkilerde Stratejik Siniklik

Örgüte duyulan şüphe ve güvensizlik, kişinin bireysel çıkarlara odaklanarak çevresine karşı mesafeli, kaçınan ve kayıtsız davranış sergilemesiyle sonuçlanır (Brandes, 1997; Brandes ve Das, 2006). Örgütsel sinizm olarak adlandırılan bu tutum, kişinin içine kapanmasına rağmen şikayet etmeye ve eleştirmeye devam etmesiyle örgüt içerisinde sessizce yayılarak örgütsel iletişime ve örgüt kültürüne zarar verebilir (Stanley, 2005; Bedeian, 2007). Nitekim bu başlık altındaki yorumlarda önerilen, diğerleriyle mesafeli ilişki kurma ve kendi işini etkilemediği müddetçe hataları ve sorunları göz ardı etme stratejileri, aslında sinik tutuma zemin hazırlayan pratikleri öğütlemektedir. Kurum için tehlike arz eden bu stratejiler, kişi için, işin sürmesini kolaylaştırması bakımından pratiktir:

"Fazla samimi olmamak"

"Olabilirdiğince az etkileşim ve samimiyet."

"...mesafe. İnsanlarla aranıza birlikte çalışabilecek kadar yakın ama sizinle yüz göz olamayacakları kadar uzak bir mesafe koyarsanız, en az zararlar hayatınızı sürdürebilirsiniz..."

"Görmemeyi, duymamayı bilmek."

"Masam dışındaki etkinliklerden bi haber olmak, odaya kim niye girmiş çıkmış umurumda olmaması."

"Gerekirse salağa yatmak."

Diğer stratejiler, iş hayatının büyük bir kısmını kapsayan sosyal ilişkilerin ve işle ilgili beklentilerin düzenlenmesini işaret etmektedir. Mutsuzluk, *"mutluluğu iş yerinde aramaktan kaynaklanır. İş yeri sosyalleşme, dost edinme yeri değildir."* Mutlu olmak için ilk olarak beklenti içerisinde olmaktan vazgeçilmesi gerekmektedir; *"oraya arkadaş bulmaya değil iş için gittiğinizin bilincinde olmak, böyle takılırsanız gerisi kendiliğinden gelir."*

Diğer bir kaçış yolu, iş yerini eğlenceli ve ilgi çekici hale getirecek ikincil çıkarlara odaklanmaktır. İşin kendisi, örgüt yapısı ve kültürü veya iş yeri arkadaşlığı gibi örgütsel unsurlar iş yerinde mutlu olmayı sağlayamadığında iş yerindeki biriyle kurduğunuz duygusal bağ, iş yerini daha cazip hale getirebilir:

"İş yerinde sevgili"

"Benim naçizane fikrim; platonik aşklar edinin..."

"İş yerinde aşık olduğunuz biri falan yoksa:(bkz: namümkün)."

Çalışanlar için, birlik ve beraberliğe dayalı paylaşımcı güven ortamı olmaksızın da işin pekala sürdüğü görülmektedir. Hatta etkileşimin olmadığı bir iş, en iyi iştir; *“Türkiye’de mutlu olacağın tek iş yeri; çobanlık yapayım deyip, 10 koyununla alıp başını gittiğin dağ başıdır. Neden? çünkü insan yok”*. Bu tutum, örgüt kültürü söylemlerinin yalnızca bir retorikten ibaret olup olmadığına ilişkin bir sorgulamayı beraberinde getirmekte ve aynı zamanda çalışanları bu yönde davranmaya sevk eden koşulların yeniden incelenmesi gerekliliğini gündeme taşımaktadır.

4.3.2. İş Odaklı Stratejiler

Bazı sözlük yazarlarına göre kişi, eğer işini titizlikle ve başarıyla yürütürse, sadece işiyle ilgilenip hiçbir şeyi şahsi algılamazsa iş yerinde mutlu olmayı başarabilir. Yorumlar, çalışanların sosyal izolasyonu bir kaçış stratejisi olarak kullandığını ortaya koymaktadır:

“İşi doğru ve zamanında yapıp, kenara çekilmek.”

“İşini tam yapmak. Bu konuda asla açık vermemek, tam ve düzenli yapmak.”

“Her şeyi kişisel algılamayın.”

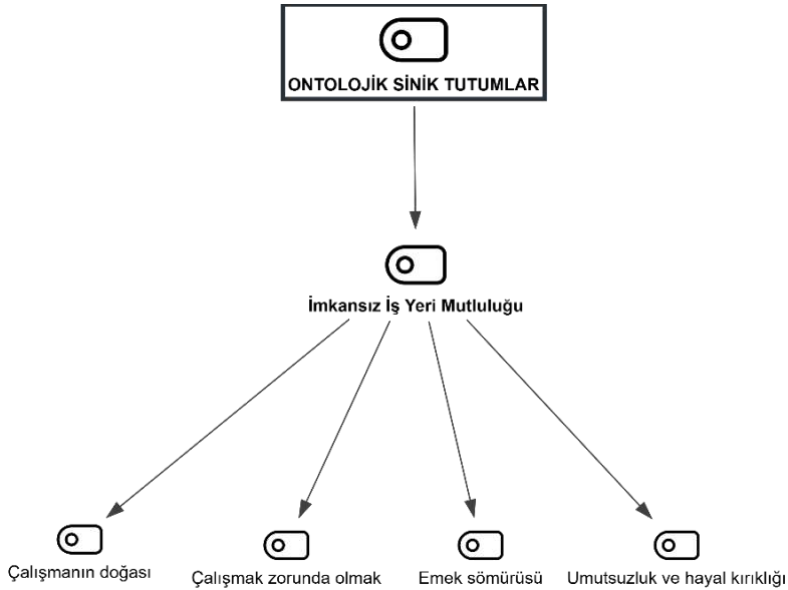
Öte yandan mutlu olmak için kendi işinin patronu olmanın gerektiğini belirten yorumlar, kendi menfaati için kendi belirlediği kurallarla bağımsız olarak çalışabilmenin özgürleştirici yönüne ve konforuna vurgu yapmaktadır. Bu tavsiye, önceki bölümlerde söz edilen yöneticilerin ve patronların yol açtığı problemlerin derinliğini işaret eden ve bundan bir kaçınma manevrası olarak yorumlanabilir:

“(bkz: patron olmak).”

“Kendi işinizi yapmak ve saatlere tabi olmamak.”

4.4. Ontolojik Sinik Tutumlar: İmkânsız İş Yeri Mutluluğu

Önceki başlıklarda mutlu olmanın imkânları ve stratejileri ele alınırken, bu başlıkta ise mutluluğun imkânsızlığını dile getiren sinik tutumlar incelenmiştir.



Şekil 5. Ontolojik Sinik Tutumlar Teması ve Alt Başlıkları

İfadelere göre iş yerinde mutsuzluğun temelinde, çalışmanın doğası gereği bir zorunluluk olması ve mutluluğun iş ortamında aranmaması gerektiği düşüncesi yatmaktadır. İş yerinde çalışmanın sonunun olmaması, monotonluk ve kişinin kendini gerçekleştirememesi gibi ontolojik nedenler de mutsuzluğa yol açmaktadır. Ayrıca bazı yazarlara göre emek sömürüsüne dayalı uzun mesai düşük-ücret politikasının hakim olduğu iş yerlerinde mutlu olmak mümkün değildir. Genel olarak, iş yerinin mutluluk aranacak bir yer olmadığı, aksine bir zorunluluk ve maddi kazanç aracı olduğu vurgulanmaktadır:

“Bence şu fani dünyada çalışmak yeterli bir durumdur mutsuzluk için.”

“İnsan tabiatına aykırı olmasıdır.”

“Evlî ve çocuk sahibi iseniz belli bir maaşın altında çalışmak zorunda kalıyorsanız haliyle mutlu olamayacaksınız.”

“Emek sömürüsüne dayalı bir düzende, iliğine kadar sömürülüp mutlu olmak sanırım deliliktir.”

“İş yapıyor olmak hadiseye limon sıkmak için yeterlidir.”

Üsluplara yansıyan sinik tutum, mevcut koşulları kabullenerek aksiyon almayı faydasız görmenin bir yansımasıdır. Çareyi, çabayı değersizleştirmekte bulan bu yaklaşım kurtuluşun ötelenmesine sebep olmakta ve sonucunda beklentisiz, umutsuz ve konformist ruh halinin gelişmesine zemin hazırlamaktadır: *“İşyerinde mutlu olmanız o kadar değişkenin neticesi ki, bu neredeyse imkânsız. Mutluluk olmayan yerde aranmaz.”*

*“Mekan olarak insanın en son mutlu olacağı mekanlardan biri. Farklı nedenler olabilir ama mutluluğu böyle b*ktan yerlerde aramayın zaten.”*

Problemin kişide olduğuna işaret eden aşağıdaki ifade, içselleştirilen sinikliğin yol açtığı yıkımı tek bir yorumda görmek açısından önemlidir. Yoruma göre mutsuzluk, her an mutlu olması gerektiğine inandırılan kişiler tarafından sorunlu bir kavram haline getirilir. Mutsuzluğun en önemli kaynağı belki de mutluluğu hak ettiğine inanan ve sürekli onu talep eden insanların kendileridir. Dört duvarı olan iş yeri gibi bir yerden bile mutluluk beklemek mutsuzluğun esas nedenidir:

“Yaşamın bazı alanlarıyla profesyonel bir ilişki kurmadıysanız, canınızı sıkabilir iş yeri. (...) Oysa ne gerek var: zamanını satıyorsun, parayı alıyorsun. Bu kadar... parayı gerçekten hak etmek bir erdem, iş yerini sadece bir para kazanma mekânı olarak görmek apayrı bir erdem. (...) ama bir öfori hâli falan bekleniyor ya iş hayatından, işte bunu anlayamıyorum. Ayrıca, nedir bu insanoğlunun mutlu olma saplantısı? evde mutlu olacaksın, okulda mutlu olacaksın, işte mutlu olacaksın. Bu ne açgözlülük böyle?”

Ancak başka bir yoruma göreyse mutluluk mümkündür, yalnızca onlardan esirgenenler mutsuzluğa sebep olmaktadır ve esas *“acı olan mutlu olmamak değil, mutlu olabilecekken olamamaktır.”*

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, çeşitli olgu, olay ve durumlarla ilgili görüş ve tecrübelerin serbestçe paylaşımına olanak tanıyan sosyal medya platformu Ekşi Sözlük'teki, iş yeri mutluluğuna ilişkin yapılan yorumların altında yatan anlamları keşfetmek ve kavrama dair mevcut içgörüyü zenginleştirmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, yorumlardaki çok katmanlı örüntüleri ortaya çıkarmak için, girift yapıdaki verilerin zengin ve ayrıntılı olarak açıklanmasına olanak tanıyan tematik analizle (Braun ve Clarke, 2006) bir çözümleme gerçekleştirilmiştir. İş yeri mutluluğunu anlamak, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olan duyguların (Ashforth ve Humphrey, 1995) çözümlemesine katkı sunduğu ve böylelikle kompleks ve problematik makro konuları daha anlaşılır kıldığı için önemlidir.

İşyeri mutluluğuna dair örüntüler, dört farklı tema altında incelenmiştir. İlk tema, iş yeri mutluluğunun önemine dair yapılan yorumları içermektedir. Bu tema, çalışanların iş hayatında mutlu olmanın hayatın tümüne ve sağlığa olan etkilerinin bilincinde olduğunu göstermiştir. Mutluluğun, sağlık (Diener ve Chan, 2011) ve yaşam doyumu üzerindeki fark edilir bir etkiye sahip olması (Erdoğan vd., 2012), onu çalışanlar için parayla satın alınamayacak kadar kıymetli hale getirmektedir. Yanı sıra, literatürde daha mutlu çalışanların daha verimli çalıştığına (Wright ve Cropanzano, 2000; Pryce-Jones, 2010; Diener ve Biswas-Diener, 2011; DiMaria vd., 2020; Thompson ve Bruk-lee, 2021; Met vd, 2023) ve daha yüksek iş tatminine (Fisher, 2010; Bowling vd., 2010), daha yüksek örgütsel bağlılığa (Salas-Vallina vd., 2017) ve daha düşük işten ayrılma niyetine (Zhang vd., 2023) sahip olduğuna yönelik kanıtlar söz konusudur. Sözlükteki yorumlar bu literatürle bütünüyle tutarlılık göstermektedir.

Bununla birlikte burada dikkat edilmesi gereken, bireysel ve örgütsel kazanımların birbirini nasıl beslediğidir. Buna göre iş yeri mutluluğunun kişinin iyi oluşu üzerindeki olumlu etkisi sayesinde iş tatmini ve verim artacak, böylelikle kişinin iş yerinde hissettiği mutluluk duygusu örgütsel bir kazanıma dönüşecektir. Aksi halde, kişinin işten aldığı keyif ve üretkenlik zarar görebilir; bu da işten ayrılma niyetinin güçlenmesine yol açabilir. Sonucunda hem kişinin hayatı hem de örgüt olumsuz etkilenebilir. Öte yandan iş yerinde mutlu olmayı nadiren rastlanan bir şans olarak nitelendiren yorumlar, iş yeri mutluluğuna kaynaklık eden şartların genellikle sağlanmadığına işaret ederek beraberinde örgüt yapılanması ve yönetimine dair bir sorgulamayı

getirmiştir. Kâr maksimizasyonunun başat hedef olarak belirlendiği örgütlerde çalışanların sürekli yüksek performansa koşullanması, çalışan mutluluğunun ihmal edilmesiyle sonuçlanabilmektedir.

İkinci tema olan iş yeri mutluluğunun kaynakları teması, iş yeri mutluluğunun girift ve çok boyutlu yapısını ortaya koymuştur. Yorumlardaki iş yeri mutluluğunun kaynaklarını içeren veriler, üç alt başlığa ayrılmıştır; iş ve örgüt yapısı, iş yerinde sosyal ilişkiler ve bireysel faktörler. İşe dair ücret, çalışma saatleri ve yönetici özellikleri çalışan mutluluğunun en önemli belirleyicileri olarak öne çıkarken, iş yerindeki pozitif sosyal ilişkiler, keyifli sohbet ortamı ve güvene ve paylaşıma dayalı etkileşimler de üstünde durulan ikinci kritik unsurlar olarak nitelendirilmiştir. Literatür, iş yeri mutluluğunun yüksek ücretle doğrudan bir ilişki içerisinde olduğuna dair kesin veri sunmamakta, hatta, belli bir refah düzeyine sahip olduktan sonra, mutluluk ile para arasındaki ilişkinin muğlaklaştığını ifade etmektedir (Diener ve Oishi, 2000; Kahneman vd., 2006; Mogilner, C. 2010). Bu durumu, yine sözlük yorumlarının da işaret ettiği gibi, “örgütsel adalet algısı” kavramıyla açıklamak mümkündür. Çalışanlar, ücret tutarından önce, ücret politikasının herkes için adil bir şekilde düzenlenmesinin, herkesin adaletli bir iş yükünün karşılığında hakkı olan ücreti almasının mutlu olmaları üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, örgütün ücret politikasının ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların iyi oluşu üzerinde etkili olduğuna dair yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Clark, 1996; Mohrenweiser ve Pfeifer, 2023).

Yanı sıra, uzun çalışma saatlerinin olumsuz etkilerinden bahseden yorumlar, uzun mesai saatlerinin ve iş dışındaki zamanlarda da işle ilgilenmenin olumsuz sonuçlarını ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Schieman ve Young, 2013; Virtanen ve Kivimäki, 2018). Ancak çalışanlara, çalışma saatlerini özerk olarak düzenleme imkanı sunmak, uzun çalışma saatlerinin mutluluk üzerindeki negatif etkisini azaltabilmektedir (Dong vd., 2023; Mullens ve Laurijssen, 2024). Böylelikle, çalışma saatlerini problem haline getiren esas nedenin, çalışanları belirlenen saat boyunca çalışmak zorunda bırakarak iş-özel hayat dengesini kurmayı zorlaştırmak olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İş, örgüt yapısı ve sosyal ilişkileri içeren iş yeri mutluluğunun çevresel belirleyicilerinin yanı sıra, mutluluğun çevresel faktörlerden ziyade kişiye içkin olduğunu öne süren ve onun bireysel kaynaklarına odaklanan yorumlara da rastlamak mümkündür. Buna göre, kişi eğer işini seviyorsa veya işe karşı pozitif bir tutum içerisinde olursa mutluluk kaçınılmazdır. Ancak bu yaklaşım, mutluluğun bireysel özelliklerden ziyade toplumsal/çevresel faktörlere bağlı olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçlarıyla çelişmektedir (Helliwell ve Putnam, 2004; Helliwell vd., 2017; Clark vd., 2019). Ama yine de, işini sevmenin ancak kişinin mezun olduğu bölümle ilgili bir iş yapıyor olması halinde mümkün olduğunu öne süren yorumlar, mutluluğun çevresel faktörlerini ima etmekte ve sonucunda mutlu olmanın istihdam olanakları, ekonomik koşullar, fırsat eşitliği gibi sosyolojik etkenlere bağlı olduğunu dolaylı şekilde işaret etmektedir.

İkinci temada iş yeri mutluluğu için gerekli şartlardan bahsedilirken; üçüncü temada bu şartların sağlanamadığı koşullarda kişilerin mevcut durumla nasıl başa çıkabileceğine dair stratejiler önerilmektedir. Buna göre, eğer kişi sosyal izolasyona dayalı bir iletişim stratejisi benimser ve işine odaklanarak dış etkenlerle minimum düzeyde irtibata geçerse, mutlu olabilir. Öyle ki kendi işinin sahibi olmak, denetime maruz kalmadan ve özerk çalışabilmeye imkan tanıyarak sosyal izolasyonu mümkün kıldığı için yazarlar tarafından bir mutlu olma stratejisi olarak görülmektedir. Bu noktada, ilk temada yapılan, iş yerinde mutlu hissetmenin yaygın bir durum olmadığına dair çıkarım yeniden gündeme gelmektedir; yazarlar geliştirdikleri stratejilerle minimum koşullarda maksimum mutluluk üretmeye çalışmaktadır. Ancak, bu stratejiler çalışanlar için işlevsel olsa da kaçınma, korunma, içe kapanma gibi sinik tutumların yayılmasına zemin hazırladığı için, örgütsel birtakım kritik sonuçlara yol açabilmektedir (Stanley, 2005; Bedeian, 2007).

Yanı sıra bu stratejilerin bile iş yeri mutluluğunu olanaklı hale getirmediğini dile getiren, iş yerinde mutluluğun imkansızlığına dair umutsuz yorumlar bulunmaktadır. Dördüncü tema altında ele alınan bu yorumlara göre, iş yerinde mutlu olmak hem iş yeri bağlamının kendisi (ekonomik zorunluluklar, emek sömürsü, hayal kırıklıkları), hem de çalışmanın doğası gereği mutlu olmaya elverişli değildir ve profesyonelliğin ve rasyonelliğin hakim olduğu iş hayatından mutluluk beklemek fazla iyimser bir yaklaşımdır. Bu yorumlarda görülen sinik tutum, üçüncü temadakiyle benzer olmakla beraber aralarında bir nüans bulunmaktadır; benimsenen stratejilerde pasif de olsa bir direniş ve eylem haline gelmiş amaçlı bir sinik tutum varken bu temada hakim olan sinik tutum, umutsuzluğun ve karamsarlığın sonucunda beklentisiz bir eylemsizliğe evrilmiş ontolojik bir sinikliği ifade eder. İş yerinde mutlu olmanın imkânsızlığına vurgu yapan bu yaklaşım, yalnızca iş yeriyle sınırlı kalmayarak bireyin genel tavrına yansiyabilir ve kişinin üslubunda açığa

çıkan karamsar tutum, etkileşimde olduğu kişilere de tesir ederek örgütsel bir krize temel oluşturabilir. Sonucunda, sessiz, zararsız veya sıradan bir kişilik özelliği gibi gözükse bu düşünme biçimi, göz ardı edildiği takdirde hızlıca yayılarak kişinin etkileşimde olduğu kurumları ve hatta toplumun genelini olumsuz etkileyebilir.

Sonuç olarak işyerinde mutlu olmanın öneminin ve bunun için gereken koşulların farkında olunmasına karşın; bunun yaygın olmadığını ve neredeyse imkansız olduğunu öne süren yorumlar bir aradadır. Bu durum, iş yeri mutluluğunun imkanlarını ve engellerini yeniden gündeme getirmektedir. Literatürde daha önce ortaya konan iş yeri mutluluğunun çok boyutlu öncül ve sonuçlarıyla ilgili örüntüye benzer şekilde sonuçlar, mutluluğun iş hayatı ve özel hayat gibi iki ayrı mekanda değil bütünlüklü olarak ele alınması gerektiğini göstermiştir.

Bu sonuçlar gelecek araştırmalar için bazı çıkarımlar sağlamaktadır. Kişisel hayatta mutlu olmakla iş hayatında mutlu olmak arasında döngüsel bir ilişki bulunmaktadır (Erdoğan vd., 2012). Mevcut literatür, bu döngüsellik niçel yöntemlere dayalı çalışmalarla ortaya koymuştur. Ancak bu ilişkinin nasıl ve ne şekilde olduğuna dair daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek çalışmaların, nitel veya karma yöntemlerle yürütülmesi, bu ilişkiselliğin katmanlı yapısını açmaya imkan sağlayacak ve mevcut çalışmanın ortaya koyduğu iş yeri mutluluğunun paradokslarını çözümlemeye olanak tanıyacaktır. Yanı sıra, mutluluk kavramının yalnızca iş yeri bağlamıyla sınırlandırılmaması önemlidir. Mutluluğu mekânsal olarak iş yerine indirgemek, kavramın bütüncül ve hayatın tüm alanlarına içkin yapısını göz ardı ederek sınırlı ya da hatalı çıkarımlara yol açabilmektedir. Oysa mutluluk, iş ve özel yaşamı birbirinden ayrı bağlamlar olarak değil, iç içe geçmiş bir bütün olarak ele alınmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, örgütsel çalışmaların mutluluğu yalnızca iş yeri ekseninde incelemek yerine, bütünlüklü bir perspektif geliştirmesi, olgunun daha doğru anlaşılmasına, öncülleri ve sonuçlarıyla birlikte daha derinlikli bir şekilde çözümlenmesine katkı sağlayacaktır.

Konuyla ilgili olarak profesyoneller için de bazı öneriler getirmek mümkündür. Yüksek verimliliği ve kârı hedefleyen yöneticiler, aynı zamanda çalışanlarına mutlu olabilecekleri bir örgüt ortamını sunabilmelidir. Aksi halde, yüksek performans beklentisi çalışanlar için bir baskı haline gelerek tükenmişliğe ve düşük verimliliğe yol açabilir; bu da yüksek performansın sürdürülebilirliğini engelleyebilir (Maslach, 2016). Bunun sürdürülebilir olması için, çalışanların keyifli bir sohbet ortamında ve kendilerini yalnız hissetmeden çalışabilecekleri; adalete ve destekleyici bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin, mutluluğun hem örgüt hem çalışanlar için öneminin farkında olarak bunun sağlanması için gerekli koşulları tespit edip buna yönelik aksiyon almaları gerekmektedir.

Kaynaklar

- Alparslan, A. M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: iş tatmini mi işyerinde mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).
- Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., Alzoubi, H. M., Akour, I., Obeidat, Z. M., & Hamadneh, S. (2023). Factors affecting employee social relations and happiness: SM-PLUS approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100033. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100033>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Atan, A., Ozgit, H., & Silman, F. (2021). Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: evidence from female hotel employees. *Sustainability*, 13(14), 7778.
- Baş, M., & Alagöz, G. (2022). Çalışan motivasyonu ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolü. *Verimlilik Dergisi*, (4), 693-706.
- Bauman, Z. (2007). *Consuming life*. Polity Press.

- Bedeian, A. G. (2007). Even if the tower is “ivory,” it isn't “white:” Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9–32. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.24401700>
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915–934. <https://doi.org/10.1348/096317909X478557>
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* (Doctoral dissertation, University of Cincinnati). ProQuest Dissertations Publishing.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Employee health, coping and methodologies* (Vol. 5, pp. 233–266). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(05\)05009-0](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05009-0)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359–381.
- Clark, A., Flèche, S., Ward, G., Powdthavee, N., & Layard, R. (2019). The origins of happiness: the science of well-being over the life course.
- Çiçek, B., & Kaynak, İ. (2024). İşyerinde mutluluğun anahtarı: Etik iklim ve işyeri maneviyatı. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 57-75.
- Dereli, A. B. (2023). MAXQDA: Yaratıcı veri analizi üzerine notlar. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 149-152.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E. (2009). Personality and subjective well-being. In *The Science of Well-Being* (pp. 75-102). Springer, Dordrecht.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2011). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781444341484>
- Diener, E., & Chan, M. Y. (2011). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1–43. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01045.x>
- Diener, E., & Oishi, S. (2000). Money and happiness: Income and subjective well-being across nations. *Culture and subjective well-being*, 185, 218.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2002). Very happy people. *Psychological science*, 13(1), 81-84.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R. E., & Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research*, 59(3), 229–259. <https://doi.org/10.1023/A:1019672513984>
- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: Productivity gains from subjective well-being. *Journal of happiness studies*, 21(1), 139-160.
- Dong, R., Wu, H., Ni, S., & Lu, T. (2023). The nonlinear consequences of working hours for job satisfaction: The moderating role of job autonomy. *Current Psychology*, 42(14), 11849-11870.

- Erdoğan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Erer, B. (2021). İşyeri mutluluğunun öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 215-229.
- Erhan, T. (2021). İşyeri mutluluğu: Bir kavram incelemesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 5686–5712. <https://doi.org/10.26466/opus.903559>
- Eryilmaz, A., & Ercan, L. (2011). Öznel İyi Oluşun Cinsiyet, Yaş Grupları ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi. *Turkish Psychological Counseling & Guidance Journal*, 4(36).
- Farooq, F., Mohammad, S. S., Nazir, N. A., & Shah, P. A. (2024). Happiness at work: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2236–2255. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3127>
- Fisher, C. D. (1997, February). *Emotions at work: What do people feel and how should we measure it?*
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gülcan, C. (2025). MAXQDA programının nitel araştırma analizlerinde kullanımı: Temsili bir çalışma. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 47-59. <https://doi.org/10.15659/tjss.2025.003>
- Güner, F., & Bozkurt, Ö. Ç. (2017). Banka çalışanlarının işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenleri üzerine keşif amaçlı bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85–105. <https://doi.org/10.31739/orga.2017.22>
- Gürel, E., & Yakın, M. (2007). Ekşi Sözlük: postmodern elektronik kültür. *Selçuk İletişim*, 4(4), 203-219.
- Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2004). The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1435-1446.
- Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. (2017). *World happiness report 2017*. Sustainable Development Solutions Network.
- Huang, Y., Zhang, H., Qin, Z., Zou, Y., Feng, Z., & Cheng, J. (2023). The impact of meaning in life and professional happiness on the turnover intention of health care workers: A cross-sectional study from China. *Human Resources for Health*, 21(1), 92. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00884-5>
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A. A. (2006). Would you be happier if you were richer? A focusing illusion. *science*, 312(5782), 1908-1910.
- Kara, E., & Başboğa, M. İ. (2022). İşyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün belirlenmesi. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(1), 364–384. <https://doi.org/10.30798/makuibf.1033332>
- Keser, A. (2018). İşte mutluluk araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43–57.
- Khan, S. M., & Abbas, J. (2022). Mindfulness and happiness and their impact on employee creative performance: Mediating role of creative process engagement. *Thinking Skills and Creativity*, 44, 101027. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101027>
- Khosrojerdi, Z., Tagharrobi, Z., Sooki, Z., & Sharifi, K. (2018). Predictors of happiness among Iranian nurses. *International journal of nursing sciences*, 5(3), 281-286.
- 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.
- Kızıloğlu, E. (2021). İş yerinde mutluluk kavramına ilişkin makalelerin bibliyometrik analiz ile incelenmesi. *Kapadokya Akademik Bakış*, 5(2), 43–61. <https://doi.org/10.51725/kab.959857>

- Kortsch, T., Rehwaltdt, R., Schwake, M. E., & Licari, C. (2022). Does remote work make people happy? Effects of flexibilization of work location and working hours on happiness at work and affective commitment in the German banking sector. *International journal of environmental research and public health*, 19(15), 9117.
- Kun, A., Goh, Y. W., Fein, E. C., Balogh, B., Wang, R., Jiang, J., Watanabe, Y., Noro, I., & Jeevanandam, L. (2025). Workplace well-being, happiness and their relationship with psychological capital: A comparative study of five nations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14705958251358633>
- Küçük, B. A. (2021). Kovid-19 küresel salgın döneminde örgütsel destek algısının iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1348–1372. <https://doi.org/10.15869/itobiad.918222>
- Lenoir, F. (2021). *Mutluluk üstüne: Felsefi bir yolculuk* (A. Altınörs, Çev.). Bilge Kültür Sanat. (Orijinal eser 2013'te yayımlandı)
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Mehl, M. R., Vazire, S., Holleran, S. E., & Clark, C. S. (2010). Eavesdropping on happiness: Well-being is related to having less small talk and more substantive conversations. *Psychological science*, 21(4), 539-541.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal eser 2009'da yayımlandı)
- Met, I., Erkoç, A., Ipek, B., & Kızıldere, N. A. (2023). Being a game changer with happy workers: The Ziraat Bank example. *Heliyon*, 9(7), e17894. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17894>
- Mogilner, C. (2010). The pursuit of happiness: Time, money, and social connection. *Psychological Science*, 21(9), 1348-1354.
- Mohrenweiser, J., & Pfeifer, C. (2023). Wage structures, fairness perceptions, and job satisfaction: Evidence from linked employer-employee data. *Journal of Happiness Studies*, 24(7), 2291-2308.
- Mullens, F., & Laurijssen, I. (2024). An organizational working time reduction and its impact on three domains of mental well-being of employees: a panel study. *BMC public health*, 24(1), 1727.
- Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 147–153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons.
- Ravina-Ripoll, R., Balderas-Cejudo, A., Núñez-Barriopedro, E., & Galván-Vela, E. (2023). Are chefs happiness providers? Exploring the impact of organisational support, intrapreneurship and interactional justice from the perspective of happiness management. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 34, 100818.
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E., & Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236–252. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0161>
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314–338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Schieman, S., & Young, M. C. (2013). Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems?. *Work & Stress*, 27(3), 244-261.
- Seligman, M. E. P. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.

- Smith, J. (2012, August 17). The companies with the biggest jumps in employee happiness. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/08/17/the-companies-with-the-biggest-jumps-in-employee-happiness/>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4519-2>
- Steptoe, A., Wardle, J., & Marmot, M. (2005). Positive affect and health-related neuroendocrine, cardiovascular, and inflammatory processes. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(18), 6508–6512. <https://doi.org/10.1073/pnas.0409174102>
- Thompson, A., ve Bruk-Lee, V. (2021). Employee happiness: why we should care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1419-1437.
- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2020). İşyeri kaballığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Virtanen, M., & Kivimäki, M. (2018). Long working hours and risk of cardiovascular disease. *Current cardiology reports*, 20(11), 123.
- Whelan, D. C., & Zelenski, J. M. (2012). Experimental evidence that positive moods cause sociability. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 430-437.
- Wright Mills, C. (1959). *The Sociological Imagination* Oxford: Oxford University Press.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Yang, C. C., Fan, C. W., Chen, K. M., Hsu, S. C., & Chien, C. L. (2018). As a happy kindergarten teacher: the mediating effect of happiness between role stress and turnover intention. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 27(6), 431-440.
- Yang, J. S., & Hung, H. V. (2017). Happy workers value effort, sad workers value reward. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1591-1624.
- Yastioğlu, S., & Alparıslan, A. M. (2018). Mutlu çalışanlar için öncelikli yönetici erdemleri: Bir saha araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 629–650.

İşgörenlerin Siber Güvenlik Farkındalıklarının Ölçülmesi: Van İli Örneği Measurement of Employees' Cybersecurity Awareness: The Case of Van Province

Recep ALMALI  ^a Celal KIZILDERE  ^b

^a Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, Türkiye. recepalmali@gmail.com

^b Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş İşletme Fakültesi, Van, Türkiye. celalkizildere@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İşgören Bilgi Teknolojileri Bilgi Güvenliği Siber Güvenlik	Amaç – Çalışmanın temel amacı, Van ilinde çalışan bireylerin siber güvenlik farkındalık düzeylerini ölçmek ve bu farkındalık düzeylerinin demografik faktörlerle (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, sektör) olan farklılıklarını analiz etmektir. Çünkü dijital dönüşümün hızla arttığı günümüzde, siber güvenlik farkındalığının önemi bireyler ve kurumlar için giderek artmaktadır. Araştırma, siber güvenlik stratejilerinin geliştirilmesinde ve çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yol gösterici olmayı hedeflemektedir. Yöntem – Araştırmada kullanılan veriler, Van ilinde aktif olarak çalışan 451 bireyle anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Daha sonra toplanan bu veriler, SPSS ve AMOS istatistiksel programları aracılığı ile analize tabi tutulmuştur. Bulgular – Elde edilen bulgular, demografik faktörlerin genel farkındalık düzeyini doğrudan etkilemediğini, ancak cinsiyet ve yaş gibi alt boyutlarda farklılıklar yarattığını göstermiştir. Çalışma, eğitim seviyesinin farkındalık üzerinde etkili olduğunu ve sürekli eğitim ile bireysel farkındalık artırma çabalarının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Sektör faktörünün de farkındalık üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı, ancak sektörlere özgü tehditlere yönelik eğitim programlarının faydalı olacağı görülmüştür. Tartışma – Bu çalışma, siber güvenlik farkındalığının artırılmasında demografik faktörlerin tek başına belirleyici olmadığını, ancak eğitimin sürekli ve sektöre özgü özelleştirilmesinin daha etkili sonuçlar doğuracağına dikkat çekmektedir. Ayrıca, farkındalık eğitimlerinin düzenli olarak güncellenmesi ve bireylerin ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi gerektiği görülmektedir. Araştırmaların, kurumların siber güvenlik stratejilerini geliştirmelerine ve çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemelerine yardımcı olacak önemli bir yol haritası sunmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
Gönderilme Tarihi 8 Mart 2025 Revizyon Tarihi 7 Aralık 2025 Kabul Tarihi 10 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Employee Information Technology Information Security Cybersecurity	Purpose – The primary aim of this study is to measure the cyber security awareness levels of employees in Van province and examine the relationship between these awareness levels and demographic factors (age, gender, education level, sector). In today's rapidly advancing digital transformation, the importance of cyber security awareness is increasing for both individuals and institutions. This research aims to serve as a guide in developing cyber security strategies and identifying the training needs of employees. Design/methodology/approach – The data used in this study were obtained through a survey conducted with 451 actively working individuals in Van province. The collected data were then analyzed using SPSS and AMOS statistical software. Results – The findings indicate that demographic factors do not directly effect overall awareness levels, but variables such as gender and age created differences in subdimensions. The study reveals that education level significantly influences awareness and high lights the importance of continuous education in enhancing individual awareness. It was also observed that the sector factor does not have a significant impact on awareness; however, sector-specific training programs addressing specific threat could be beneficial. Discussion – This study emphasizes that demographic factors alone are not decisive in increasing cybersecurity awareness. However, continuous and sector-specific education proves to be more effective. Additionally, cyber security awareness training should be regularly updated and tailored to the needs of individuals. The research findings are expected to contribute to the development of cyber security strategies in institutions and assist in identifying the training needs of employees, providing a significant roadmap for this purpose.
Received 8 March 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025	
Article Classification: Research Article	

*Bu çalışma, Almalı'nın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

ETİK ONAY: : Çalışmanın etik onay izni Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Komisyonu tarafından 23.05.2024 tarihli 2024/10-12 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Almalı, R., Kızıldere, C. (2025). İşgörenlerin Siber Güvenlik Farkındalıklarının Ölçülmesi: Van İli Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3311-3326.

1. Giriş

Dijitalleşme, iş dünyasında köklü değişiklikler yaratan ve bilgi teknolojilerinin giderek daha merkezi bir rol oynadığı bir süreci tanımlar. (Schwab, 2016: 11-17) tarafından ifade edildiği gibi, dördüncü sanayi devrimiyle birlikte dijital dönüşüm, hem iş dünyasında büyük fırsatlar yaratmakta hem de beraberinde önemli bilgi güvenliği riskleri getirmektedir. Bu dönüşüm, bilgi güvenliği ve siber güvenliği, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve veri güvenliğini sağlamak adına kritik stratejik konular haline getirmiştir (Enisa, 2023: 13-16). Ancak, dijitalleşmenin hızla ilerlemesine rağmen, literatürde siber güvenlik farkındalığına ilişkin bazı önemli boşluklar bulunmaktadır.

Özellikle, literatürde siber güvenlik farkındalığının yalnızca genel düzeyde ölçülmesi ve demografik faktörlerin etkilerinin incelenmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, sektörler arası farkların ve kültürel etmenlerin siber güvenlik farkındalığına olan etkisi konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, bireylerin siber güvenlik farkındalık seviyelerinin pratikte nasıl uygulandığına dair daha derinlemesine çalışmalar eksiktir. Çoğu çalışma, farkındalık düzeyini artırmak için eğitim programları önerirken, eğitim yöntemlerinin etkinliği ve sektöre özgü ihtiyaçlar üzerine yeterince odaklanmamaktadır.

Bunun yanı sıra, bireylerin siber güvenlik konusundaki psikolojik motivasyonları ve bu motivasyonların farkındalık seviyelerine nasıl etki ettiği üzerine de sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Eğitim stratejileri ve kurumsal farkındalık programlarının bireysel davranışlar üzerindeki etkisinin daha ayrıntılı bir şekilde araştırılması gereklidir. Ayrıca, literatürde siber güvenlik farkındalığının zaman içinde nasıl değiştiği, eğitim ve bilinçlendirme programlarının etkinliğinin sürdürülebilirliği gibi konularda daha fazla uzun vadeli araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, Van ilinde çalışan bireylerin siber güvenlik farkındalık düzeylerini demografik faktörlerle ilişkilendirerek, literatürdeki bu boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, sektörel farklar, eğitim yöntemlerinin etkinliği gibi konularda daha fazla bilgi edinilmesi hedeflenmektedir.

2. Literatür Araştırması

Siber güvenlik farkındalığı, dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte bireylerin ve kurumların korunmasında kritik bir faktör haline gelmiştir. Son yıllarda artan siber saldırılar, bu farkındalığı daha önemli hale getirmiştir. Literatürde siber güvenlik farkındalığının farklı demografik gruplar üzerindeki etkisi, siber tehditlerin ekonomik boyutu ve farkındalık artırma stratejileri üzerine pek çok çalışma yapılmıştır.

Kruger ve Kearney (2012), çalışanların bilgi güvenliği farkındalık seviyelerini değerlendirmek için geliştirdikleri Information Security Awareness (ISA) Modeli ile farkındalık seviyelerini ölçmenin kurumsal güvenlik stratejilerinin başarısına doğrudan katkıda bulunduğunu vurgulamışlardır. Bu model, farkındalık düzeylerini belirlemeye yönelik anket ve test kombinasyonları içermekte ve sonuçlar, farklı sektörlerdeki çalışanların bilgi güvenliği farkındalığının çeşitli düzeylerde olduğunu göstermektedir.

İlk kapsamlı çalışmalardan biri, (Kınay, Sözcü, Taşkın ve İpek 2014), tarafından yapılan ve İstanbul’da bir özel üniversitede öğrencilerin bilgi güvenliği farkındalık seviyelerini değerlendiren çalışmadır. Bu çalışmada geliştirilen Bilgi Güvenliği Farkındalığı Ölçeği, farkındalık düzeylerini “yüksek”, “orta” ve “düşük” olarak sınıflandırmış ve her seviyeye uygun öneriler sunmuştur.

Tayvan Milli Eğitim Bakanlığı (2015), tarafından yürütülen İnternet Güvenliğinde Öğretmen Farkındalığı (TAIS) projesi, öğretmenlerin çevrimiçi güvenlik konusundaki bilgi düzeylerini artırmayı amaçlamıştır. Proje kapsamında seminerler, atölye çalışmaları ve konferanslar düzenlenmiş, ancak projenin son aşamasında hedeflenen kitleye tam olarak ulaşamamıştır.

STM ve Fortinet (2016), raporlarına göre Türkiye fidye yazılım (ransomware) saldırılarında Avrupa’da ilk sırada yer almakta ve online bankacılık saldırılarından en fazla etkilenen ülkelerden biri olarak dikkat çekmektedir.

Fulya Aslay (2017), Türkiye’nin fidye yazılım (ransomware) ve zararlı yazılım (malware) tehditlerinde Avrupa’da üst sıralarda yer aldığını belirtmiştir. Çalışma, özellikle Türkiye’de bu tehditlere karşı farkındalığın artırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Aloul (2017), körfez ülkelerindeki üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, sosyal mühendislik saldırıları (phishing) ve kötü niyetli yazılımlar hakkında öğrencilerin farkındalık düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim programlarının dijital güvenlik farkındalığı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamıştır.

Puhakainen ve Siponen (2020), bilgi güvenliği farkındalığını artırmanın en etkili yollarından birinin bireyselleştirilmiş eğitim programları olduğunu savunmuşlardır. Çalışma, eğitimde kullanılan hikâye anlatımı ve oyunlaştırma yöntemlerinin farkındalık düzeyini artırmada başarılı sonuçlar verdiğini göstermektedir.

CybersecurityVentures (2021) verilerine göre, siber suçların küresel maliyeti, 2015 yılında 3 trilyon dolar iken, bu maliyetin 2025 yılında 10,5 trilyon dolara ulaşması beklenmektedir.

Cengiz Gündüz Alp (2021), Türkiye'deki üniversitelerin bilgi işlem birimlerinde çalışanların dijital güvenlik farkındalıklarını incelemiş ve kadın çalışanların farkındalık düzeyinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu; ayrıca, 51-60 yaş grubundaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek farkındalık seviyesine sahip olduğunu tespit etmiştir.

Check Point Research (2022) raporunda, dünya genelinde haftalık siber saldırıların 2021'e göre %38 oranında arttığı ve özellikle finans, eğitim ve sağlık sektörlerinin hedef alındığı belirtilmiştir.

Jeong ve arkadaşları (2022), ulusal kültürel faktörlerin kamu ve özel sektörlerdeki siber güvenlik stratejilerini şekillendirdiğini ve bu faktörlerin siber güvenlik yatırımlarında belirleyici olduğunu göstermiştir.

Kumar ve arkadaşları (2023), yapay zekâ tabanlı güvenlik sistemlerinin daha güvenilir ve şeffaf hale getirilmesi için açıklanabilir yapay zekâ kullanımının gerekliliğini vurgulamıştır. Bu çalışma, yapay zekâ uygulamalarında güvenlik ve şeffaflık sağlanmasının önemine dikkat çekmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, tarama modellerinden biri olan tekil tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tekil tarama modeli, mevcut durumu olduğu gibi açıklamaya yönelik bir yaklaşımdır ve olayların sebeplerine odaklanmak yerine mevcut özelliklerini ve aralarındaki bağlantıları incelemeye öncelik verir (Karasar, 2012). Araştırmanın odağındaki olay, kişi ya da nesne, doğal koşulları içinde olduğu gibi incelenir; herhangi bir müdahale veya değişiklik yapılmaz. Bu model, değişkenlerin türlerini veya miktarlarını ayrı ayrı belirlemeyi amaçlayan betimsel bir araştırma modelidir.

Bu çalışmada tekil tarama modeli, Van ilinde çalışan bireylerin siber güvenlik farkındalık düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Araştırmanın temel amacı, çalışanların siber güvenlik farkındalık düzeylerini belirlemek ve bu farkındalık düzeyinin demografik faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediğini incelemektir. Bu bağlamda, araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma için Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu'nun 23.05.2024 tarih ve 2024/10-12 sayılı kararı ile Etik Kurul izni alınmıştır.

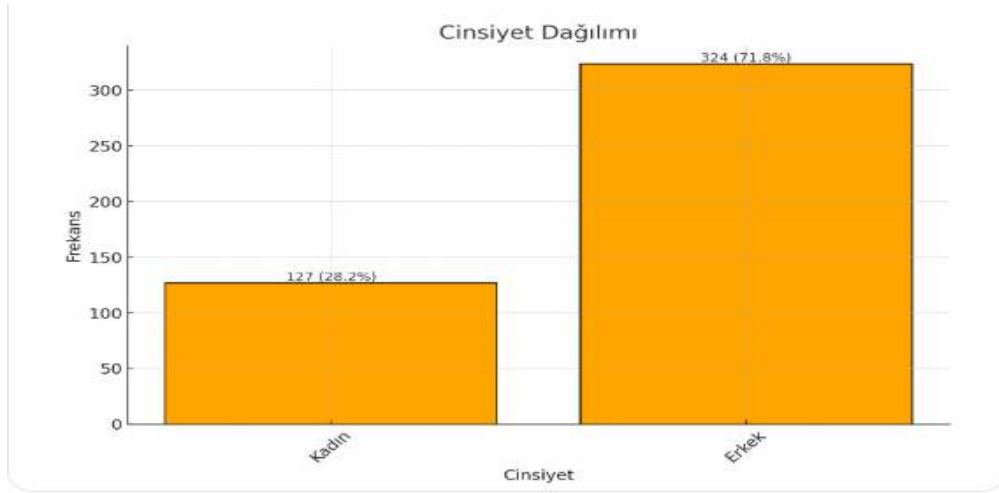
3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Van ilinde ikamet eden ve aktif iş hayatında bulunan bireylerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 451 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, katılımcıların Van ilinde yaşaması ve aktif olarak bir işte çalışıyor olması temel kriter olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanlara şu iki soru yöneltilmiştir:

Van ilinde mi yaşıyorsunuz?

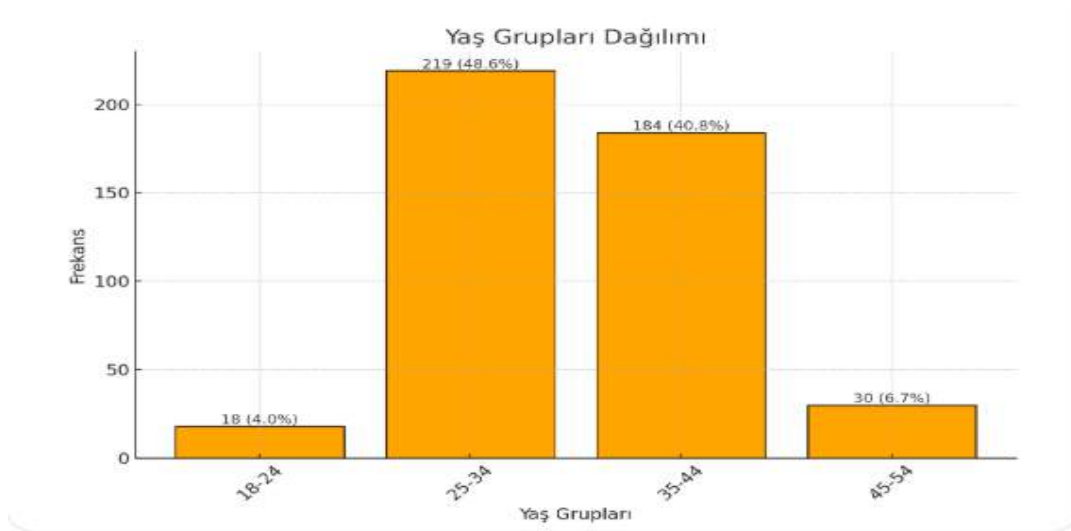
Van ilinde yaşıyorsanız, aktif bir işte çalışıyor musunuz?

Bu sorulara "Hayır" cevabı veren katılımcılar, kapsam dışında bırakılmıştır. Anket sonuçları, katılımcıların demografik özelliklerine göre aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.



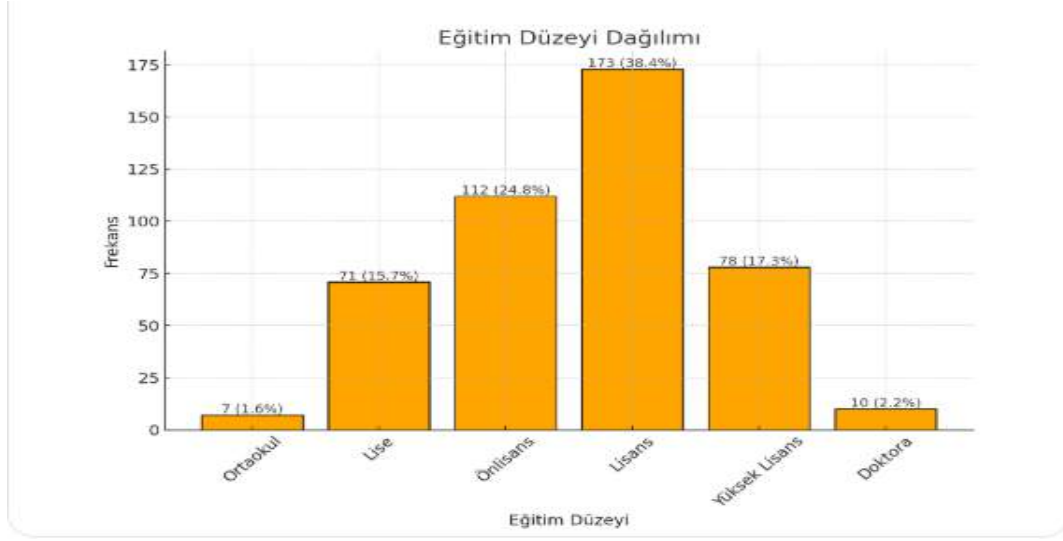
Şekil 1. Araştırmanın katılımcılarına ait cinsiyet dağılımı

Şekil 1’de gösterildiği gibi anket çalışmasına katılan ve Van ilinde ikamet edip aktif olarak çalışma hayatında bulunan 451 katılımcının %71,8’i (n=324) erkek, %28,2’si (n=127) kadındır.



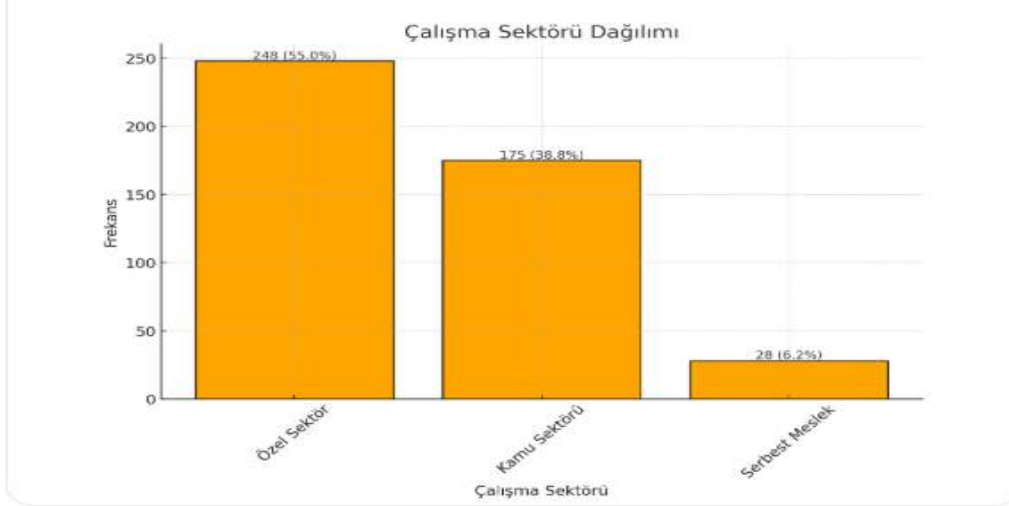
Şekil 2. Araştırmanın katılımcılarına ait yaş dağılımı

Şekil 2’de gösterildiği gibi katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, %48,6’sının (n=219) 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Aynı şekilde %40,8’i (n=184) 35-44 yaş aralığında, %6,7’si (n=30) 45-54 yaş aralığında, %4,0’ı (n=18) ise 18-24 yaş aralığında yer almaktadır.



Şekil 3. Araştırmanın katılımcılarına ait eğitim düzeyi dağılımı

Şekil 3'te gösterildiği gibi katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde, %1,6'sının (n=7) ortaokul, %15,7'sinin (n=71) lise, %24,8'inin (n=112) ön lisans, %38,4'ünün (n=173) lisans, %17,3'ünün (n=78) yüksek lisans ve %2,2'sinin (n=10) doktora mezunu olduğu belirlenmiştir.



Şekil 4. Araştırmanın katılımcılarına ait çalışılan sektör dağılımı

Şekil 4'te gösterildiği gibi katılımcıların çalıştıkları sektörlerle göre dağılımı incelendiğinde, %55,0'ının (n=248) özel sektörde, %38,8'inin (n=175) kamu sektöründe ve %6,2'sinin (n=28) serbest meslek kategorisinde olduğu belirlenmiştir.

3.3. Veri toplama araçları

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Arpacı, I., & Sevinç, K. (2022). tarafından geliştirilen Siber Güvenlik Ölçeği temel alınarak hazırlanan anket formu, Google Forms aracılığıyla çevrimiçi olarak uygulanmış ve katılımcılara elektronik ortamda ulaştırılmıştır. Çevrimiçi katılımın yanı sıra, belirli katılımcılarla yüz yüze görüşmeler de gerçekleştirilmiştir.

Anket formu, iki bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 4 sorudan oluşmaktadır (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör).

İkinci bölüm, katılımcıların siber güvenlik farkındalık düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanmış 24 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılar, bu ifadeleri 5'li Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirmiştir. Anket sonuçları, daha sonra istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların siber güvenlik farkındalık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H2: Yaş değişkeni açısından katılımcıların siber güvenlik farkındalık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H3: Eğitim düzeyi açısından katılımcıların siber güvenlik farkındalık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H4: Çalışılan sektör açısından, katılımcıların siber güvenlik farkındalık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

3.5. Siber Güvenlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, Arpacı ve Sevinç (2022) tarafından geliştirilen Siber Güvenlik Ölçeği (SGÖ) olmuştur. Bu ölçek, 5'li Likert tipi bir değerlendirme aracıdır ve katılımcıların siber güvenlik farkındalık düzeylerini ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçek, Gizlilik, Kontrol/Sahiplik, Bütünlük, Gerçeklik, Erişilebilirlik ve Fayda olmak üzere 6 farklı faktörden oluşan toplam 24 maddeyi kapsamaktadır.

Katılımcılar, ölçek maddelerini “Kesinlikle Katılıyorum” (5) ile “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) arasında derecelendirmiştir. Puanlama sırasında:

17 madde doğrudan (1'den 5'e doğru) puanlanırken,

7 ters madde ise ters puanlama yöntemiyle (5'ten 1'e doğru) değerlendirilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler, SPSS 30.0 ve AMOS 24.0 istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Betimleyici istatistikler, katılımcıların genel eğilimlerini ve veri dağılımlarını incelemek amacıyla kullanılmıştır.

Araştırmanın analiz sürecinde aşağıdaki istatistiksel yöntemler uygulanmıştır:

Cronbach Alpha Güvenilirlik Testi: Kullanılan ölçeğin iç tutarlılığını ve güvenilirliğini değerlendirmek için uygulanmıştır.

Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA): Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek ve faktör yapısının doğruluğunu belirlemek amacıyla AMOS programı ile gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon Analizi: Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve bu ilişkilerin yönü ile gücünü değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır.

Bağımsız Gruplar t-Testi: Katılımcıların demografik özelliklerine göre gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını değerlendirmek için uygulanmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA): Farklı gruplar arasında anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

Tüm analizler, verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmak ve elde edilen bulguların daha tutarlı bir şekilde yorumlanmasını sağlamak için dikkatle yürütülmüştür.

Tablo 1. Güvenirlik Analizi Sonucu

Cronbach AlfaKat sayısı	Standartlaştırılmış Maddeler Cronbach Alfa Kat sayısı	İfade sayısı
0,790	0,802	24

Tablo 1’de görüldüğü gibi, Cronbach Alpha değeri 0.70’in üzerinde hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin genel ve boyut bazında yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Cronbach Alpha katsayısı, bir ölçeğin maddelerinin aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini değerlendiren ve iç tutarlılığı ortaya koyan önemli bir göstergedir. Katsayı değeri 0.70’in üzerinde olan ölçekler, genellikle güvenilir olarak kabul edilir (Nunnally, 1978; aktaran, Liu, 2003). Bu durumda, elde edilen sonuçlar, ölçek maddelerinin tutarlı ve güvenilir sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Tablo 2. Ortalama, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri (N=451)

	Min.	Max.	Ort.	S.S.	Çar.	Bas.
1-Siber ortamda paylaştığım kişisel bilgiler konusunda temkinliyimdir.	1	5	4,06	0,942	-1,167	1,397
2-Gerçek hayatta üçüncü şahıslarla paylaşmak istemediğim bilgi ve belgeleri siber ortamda da paylaşmam.	1	5	4,16	0,897	-1,318	2,034
3-Siber ortamda paylaştığım verilerin sadece gerekli kişilerce görüntülenmesini sağlarım.	1	5	3,98	1,018	-1,257	1,324
4-Hesaplarıma ait şifrelerin güvenliği konusunda dikkatliyim.	1	5	4,24	0,880	-1,532	2,997
5-Şifremi oluştururken sembol, rakam ya da büyük küçük harflerden oluşan tahmini zor bir şifre seçerim.	1	5	4,30	0,870	-1,580	2,813
6-E-posta şifremin güvenliği için telefon doğrulaması hizmetini kullanırım.	1	5	4,19	0,973	-1,382	1,488
7-Cevabını hatırlayacağım bir güvenlik sorusu seçmeye özen gösteririm.	1	5	4,21	0,912	-1,571	2,787
8-Kredi kartı bilgilerimin kaydedilmemiş olmasına dikkat ederim.	1	5	4,23	0,989	-1,445	1,699
9-Siber ortamda veri saklamak güvenli değildir.	1	5	3,91	0,968	-0,845	0,574
10-Siber ortamda sakladığım bilgi ve belgeler kaybolabilir ya da silinebilir.	1	5	3,82	0,997	-0,900	0,617
11-Siber ortamda veri paylaşımı yapmak herhangi bir risk içermez.	1	5	3,92	1,071	-0,959	0,435
12-Siber ortamda saklanan bilgi ve belgelere üçüncü şahısların erişme olasılığı vardır.	1	5	3,96	1,031	-1,269	1,422
13-Tanımadığım kişilerden gelen e-postalardaki linkleri ve eklentileri açarım.	1	5	4,00	1,151	-1,169	0,536
14-Girdiğim web sitesinin güvenlik sertifikası olmadığı yönünde bildirim gelse de kullanmaya devam ederim.	1	5	3,64	1,154	-0,543	-0,624
15-E-postama gelen istenmeyen (spam) postaları açtığım olmuştur.	1	5	3,47	1,258	-0,225	-1,287
16-E-postama gelen müşteri edinme/ortalama amaçlı postaları açtığım olmuştur.	1	5	3,65	1,146	-0,552	-0,609
17-Belirsiz kaynaklardan gelen bağlantıları (linkleri) ve dosyaları açtığım olmuştur.	1	5	3,64	1,161	-0,535	-0,783
18-Cihazımda güncel bir anti virüs programı var.	1	5	3,31	1,244	-0,401	-0,976
19-Cihazımı düzenli olarak anti virüs programı ile taratırım.	1	5	3,27	1,274	-0,315	-1,056
20-Cihazıma Kurulu gelen güvenlik duvarı açık.	1	5	3,29	1,179	-0,379	-0,803
21-İnternette indirdiğim dosyaları cihazımda yüklü anti virüs programı olmasa da açarım.	1	5	3,33	1,189	-0,183	-1,029
22-Siber ortamda sosyal medya uygulamalarını bilgi paylaşımı için kullanırım.	1	5	3,10	1,153	-0,292	-0,928
23-Günlük hayatta karşılaştığım problemleri çözmek için siber ortamı yaygın olarak kullanırım.	1	5	3,22	1,170	-0,301	-0,876
24-Siber ortamda sunulan hizmetlerden bilgi yönetimi (bilgiyi elde etmek, saklamak, paylaşmak ve kullanmak) için faydalanırım.	1	5	3,58	1,069	-0,738	-0,012

Tablo 2’de, araştırma verilerinin normalliğini değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Literatürde, verilerin normal dağılım gösterdiğini kabul etmek için bu değerlerin belirli sınırlar içinde olması gerektiği belirtilmektedir.

Tabachnick ve Fidell (2015), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olması gerektiğini ifade ederken,

George ve Mallery (2002) bu sınırları -2 ile +2,

Kalaycı (2015) ise daha geniş bir aralık olan -3 ile +3 olarak kabul etmektedir.

Araştırmada elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu sınırlar içinde olması, verilerin normallik varsayımını karşıladığını göstermektedir. Ayrıca, Merkezi Limit Teoremi’ne göre, sosyal bilimlerde örneklem büyüklüğü 400’den büyük ($N > 400$) olduğunda, normallik varsayımının sağlandığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın 451 kişilik örnekleme, normallik varsayımını destekleyen yeterli bir büyüklüğe sahiptir (Karasar, 2012: 102-103).

Sonuç olarak, verilerin normallik varsayımını karşıladığı kabul edilerek, araştırmanın sonraki aşamalarında t-testi, ANOVA ve korelasyon analizleri normallik varsayımı doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Madde	Yol	Faktörler	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Giz1	<---	Gizlilik	0,573	1			
Giz2	<---	Gizlilik	0,785	1,303	0,13	10,06	***
Giz3	<---	Gizlilik	0,59	1,112	0,123	9,018	***
Kont5	<---	Kontrol/sahiplik	0,537	1			
Kont4	<---	Kontrol/sahiplik	0,688	1,181	0,114	10,339	***
Kont3	<---	Kontrol/sahiplik	0,64	1,172	0,118	9,907	***
Kont2	<---	Kontrol/sahiplik	0,839	1,375	0,121	11,386	***
But4	<---	Bütünlük	0,453	1			
But3	<---	Bütünlük	0,165	0,377	0,139	2,706	0,007
But2	<---	Bütünlük	0,698	1,49	0,231	6,456	***
But1	<---	Bütünlük	0,568	1,178	0,182	6,463	***
Kont1	<---	Kontrol/sahiplik	0,792	1,312	0,118	11,121	***
Ger5	<---	Gerçeklik	0,757	1			
Ger4	<---	Gerçeklik	0,794	1,034	0,065	15,798	***
Ger3	<---	Gerçeklik	0,753	1,078	0,071	15,075	***
Ger2	<---	Gerçeklik	0,588	0,775	0,066	11,748	***
Ger1	<---	Gerçeklik	0,578	0,76	0,066	11,545	***
Er1	<---	Erişilebilirlik	0,798	1			
Er2	<---	Erişilebilirlik	0,944	1,21	0,099	12,216	***
Er3	<---	Erişilebilirlik	0,381	0,452	0,057	7,898	***
Er4	<---	Erişilebilirlik	0,169	0,202	0,059	3,432	***
Fay1	<---	Fayda	0,6	1			
Fay2	<---	Fayda	0,717	1,215	0,141	8,606	***
Fay3	<---	Fayda	0,621	0,96	0,112	8,577	***

β_0 (Standardize değerler)

$\beta 1$ (Standardize olmayan değerler)

Tablo 3'te doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, modelin genel olarak kabul edilebilir bir uyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarında Ki-kare / Serbestlik Derecesi Oranı 2,136 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, modelin gözlemlenen veri ile kuramsal model arasındaki uyumunun iyi olduğunu ifade etmektedir.

Modelin genel uyumunu değerlendiren Yaklaşımın Ortalama Kök Hata Kareleri (RMSEA) değeri 0,050 bulunmuştur. Bu değer, modelin popülasyon düzeyinde mükemmel uyum kriterini karşıladığını göstermektedir. Ayrıca, Uyum İyiliği İndeksi (GFI) 0,915 ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) 0,918 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, modelin genel uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu ve kuramsal model ile gözlemlenen veri arasında yeterli bir uyum sağladığını ortaya koymaktadır.

Modelde yer alan faktörlerin, ilgili maddelerle olan ilişkileri incelendiğinde, maddelerin büyük çoğunluğunun faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Faktör yükleri, maddelerin ilgili faktörleri ne kadar iyi temsil ettiğini göstermektedir ve genellikle 0,5 ve üzerindeki değerler yeterli kabul edilmektedir. Bununla birlikte, Bütünlük faktörüne ait But3 maddesi (0,165) ve Erişilebilirlik faktörüne ait Er4 maddesi (0,169) düşük faktör yüklerine sahiptir. Bu durum, bu maddelerin ilgili faktörleri temsil etme gücünün sınırlı olduğunu göstermektedir. Ancak, bu maddelerin modelin genel uyum istatistiklerini olumsuz etkilemediği ve teorik bağlamda anlamlı olduğu göz önüne alınarak analizde tutulmasına karar verilmiştir.

Analiz sürecinde, modifikasyon indeksleri incelenmiş, ancak teorik çerçevenin korunması amacıyla herhangi bir modifikasyon yapılmamıştır. Modelin mevcut haliyle genel uyum istatistiklerinin yeterli düzeyde olması, modifikasyona gerek olmadığını desteklemektedir.

Genel olarak, DFA sonuçları modelin geçerli ve güvenilir bir yapı sunduğunu göstermektedir. Modelin genel uyum istatistikleri ve faktör yükleri değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlar araştırma modelinin kuramsal çerçeveye uygun bir şekilde çalıştığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, modelin araştırma bağlamında uygun bir temel sunduğunu ve analizler için yeterli kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

	Gizlilik	Kontrol/Sahiplik	Bütünlük	Gerçeklik	Erişilebilirlik	Fayda
Gizlilik	1					
Kontrol/Sahiplik	0,516**	1				
Bütünlük	0,295**	0,312**	1			
Gerçeklik	0,295**	0,289**	0,098*	1		
Erişilebilirlik	0,165**	0,305**	0,081	0,278**	1	
Fayda	0,059	0,040	0,120*	-0,191**	0,010	1

Tablo 4'te sunulan korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Gizlilik ile diğer değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Özellikle gizlilik ile kontrol/sahiplik arasındaki ilişki ($r = 0.516$, $p < 0.001$) pozitif ve güçlüdür. Gizlilik ile bütünlük ($r = 0.295$, $p < 0.001$) ve gerçeklik ($r = 0.295$, $p < 0.001$) arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler bulunurken, erişilebilirlik ile gizlilik ($r = 0.165$, $p < 0.001$) zayıf bir ilişki göstermektedir. Gizlilik ile fayda ($r = 0.059$, $p = 0.213$) arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Kontrol/Sahiplik ile erişilebilirlik ($r = 0.305$, $p < 0.001$) ve bütünlük ($r = 0.312$, $p < 0.001$) arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Benzer şekilde, gerçeklik ile kontrol/sahiplik ($r = 0.289$, $p < 0.001$) pozitif ve anlamlıdır. Ancak, kontrol/sahiplik ile fayda ($r = 0.040$, $p = 0.393$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Gerçeklik ile erişilebilirlik ($r = 0.278$, $p < 0.001$) orta düzeyde pozitif, gerçeklik ile fayda ($r = -0.191$, $p < 0.001$) negatif ve anlamlı bir ilişki göstermiştir. Bu, gerçeklik algısının artmasının fayda algısını azaltabileceğini düşündürmektedir. Bütünlük ile gerçeklik ($r = 0.098$, $p = 0.038$) ve fayda ($r = 0.120$, $p = 0.011$) zayıf ancak anlamlı ilişkilere sahiptir. Erişilebilirlik ile bütünlük ($r = 0.081$, $p = 0.085$) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Genel olarak, gizlilik, kontrol/sahiplik, bütünlük ve gerçeklik değişkenlerinin birbiriyle anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Ancak, fayda değişkeninin diğer değişkenlerle olan ilişkileri zayıf veya istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu durum, fayda algısının araştırma bağlamında farklı faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir.

4. Bulgular

Siber Güvenliğin Cinsiyete Göre Farkındalık Seviyesinin Ölçülmesi

Çalışanların siber güvenlik farkındalık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 5. Cinsiyete Göre Genel Siber Güvenlik Farkındalığı T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	P
Kadın	127	3.7920	0.34100	0.775	0.439
Erkek	324	3.7607	0.48186		

Tablo 5'te sunulan bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre, cinsiyetin genel siber güvenlik farkındalığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($t = 0.775$, $p = 0.439$). Kadın katılımcıların ortalama puanları (Ort. = 3.79, S.S. = 0.34), erkek katılımcıların ortalama puanlarından (Ort. = 3.76, S.S. = 0.48) biraz daha yüksek olmasına rağmen bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu sonuç, cinsiyetin siber güvenlik farkındalığı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Kadınlar ile erkekler arasında farkındalık düzeyleri benzer olup, cinsiyet değişkeni siber güvenlik farkındalığını anlamlı şekilde etkileyen bir faktör olarak değerlendirilememektedir.

Tablo 6. Cinsiyete Göre Alt Boyutlar T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	P
Gizlilik	Kadın	127	4.1339	0.65769	-1.268	0.205
	Erkek	324	4.0350	0.77598		
Kontrol/Sahiplik	Kadın	127	4.2094	0.59674	-0.481	0.631
	Erkek	324	4.2451	0.74606		
Bütünlük	Kadın	127	3.8858	0.58989	-0.320	0.749
	Erkek	324	3.9074	0.66386		
Gerçeklik	Kadın	127	3.8173	0.69466	2.347	0.020
	Erkek	324	3.6253	0.96834		
Erişilebilirlik	Kadın	127	3.2913	0.73582	-0.157	0.875
	Erkek	324	3.304	0.85556		
Fayda	Kadın	127	3.2546	0.78843	-0.685	0.494
	Erkek	324	3.3179	0.91772		

Tablo 6'da sunulan bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre, cinsiyetin siber güvenlik farkındalığının alt boyutlarının çoğu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamış, ancak Gerçeklik boyutunda istatistiksel olarak

anlamli bir fark tespit edilmiştir ($t = 2.347$, $p = 0.020$). Kadın katılımcıların Gerçeklik farkındalığına ilişkin ortalama puanları (Ort. = 3.82, S.S. = 0.69), erkek katılımcıların ortalama puanlarından (Ort. = 3.63, S.S. = 0.97) anlamli derecede daha yüksektir. Bu sonuç, kadınların çevrimiçi ortamda gerçeklik farkındalığına ilişkin algılarının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Diğer alt boyutlar olan Gizlilik, Kontrol/Sahiplik, Bütünlük, Erişilebilirlik ve Fayda değişkenleri açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$). Bu durum, cinsiyetin siber güvenlik farkındalığı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve yalnızca Gerçeklik boyutunda anlamli bir farklılık yarattığını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, H1: Cinsiyet, siber güvenlik farkındalığı üzerinde anlamli bir etkiye sahiptir. hipotezi desteklenmemektedir.

Siber Güvenliğin Yaş Göre Farkındalık Seviyesinin Ölçülmesi

Araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeninin ANOVA testi sonuçları analiz edilmiştir.

Tablo 7. Yaş gruplarına Göre Genel ANOVA sonuçları

	Kareler Top.	S.d	Kareler Ort.	F	P
Gruplar arası	1,086	3	0,362	1,826	0,142
Gruplar içi	88,650	447	0,198		
Toplam	89,737	450			

Tablo 7’de sunulan tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre, yaş grupları arasında genel siber güvenlik farkındalığı skorları açısından istatistiksel olarak anlamli bir fark bulunmamıştır ($F = 1.826$, $p = 0.142$). Gruplar arasındaki varyasyon toplamı 1.086, ortalama kare değeri ise 0.362 olarak hesaplanmıştır. Gruplar içindeki varyasyon toplamı 88.650, ortalama kare değeri ise 0.198’dir. p değeri ($p = 0.142$) 0.05’ten büyük olduğu için, yaş grupları arasında genel farkındalık düzeyleri açısından anlamli bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, yaş değişkeninin genel siber güvenlik farkındalığı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını ve farklı yaş gruplarının farkındalık düzeylerinin büyük ölçüde benzer olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Yaş grupları Alt Boyutlara göre ANOVA sonuçları

		Kareler Top.	S.d	Kareler Ort.	F	P
Gizlilik	Gruplar arası	5,153	3	1,718	3,137	0,025
	Gruplar içi	244,733	447	0,548		
	Toplam	249,887	450			
Kontrol/Sahiplik	Gruplar arası	3,073	3	1,024	2,066	0,104
	Gruplar içi	221,693	447	0,496		
	Toplam	224,766	450			
Bütünlük	Gruplar arası	2,005	3	0,668	1,621	0,184
	Gruplar içi	184,230	447	0,412		
	Toplam	186,234	450			
Gerçeklik	Gruplar arası	2,479	3	0,826	1,013	0,387
	Gruplar içi	364,559	447	0,816		
	Toplam	367,038	450			
Erişilebilirlik	Gruplar arası	2,545	3	0,848	1,255	0,289
	Gruplar içi	302,120	447	0,676		
	Toplam	304,665	450			
Fayda	Gruplar arası	1,013	3	0,338	0,432	0,731
	Gruplar içi	349,711	447	0,782		
	Toplam	350,723	450			

Tablo 8’de sunulan tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre, yaş gruplarının siber güvenlik farkındalığının alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda yalnızca Gizlilik boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F = 3.137$, $p = 0.025$). Bu bulgu, yaşı gizlilik farkındalığı üzerinde etkili bir değişken olabileceğini göstermektedir.

Diğer alt boyutlar olan Kontrol/Sahiplik, Bütünlük, Gerçeklik, Erişilebilirlik ve Fayda açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu durum, yaş değişkeninin genel siber güvenlik farkındalığı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu, ancak belirli bir boyutta (Gizlilik) farklılık yaratabileceğini ortaya koymaktadır.

Post-hoc testi sonuçlarına göre, Gizlilik boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). ANOVA analizinde anlamlılık tespit edilmesine rağmen, post-hoc test sonuçları farklılıkların belirgin olmadığını göstermektedir. Bu durum, farkların gruplar arasında homojen dağılabileceğini veya farkların küçük olduğunu işaret edebilir.

Elde edilen bu bulgulara göre, “H2: Yaş, siber güvenlik farkındalığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi desteklenmemektedir.

Siber Güvenliğin Eğitim durumuna Göre Farkındalık Seviyesinin Ölçülmesi

Tablo 9. Eğitim Durumuna göre genel ANOVA sonuçları

	Kareler Top.	S.d	Kareler Top.	F	P
Gruplar arası	2,294	5	0,459	2,335	0,041
Gruplar içi	87,442	445	0,196		
Toplam	89,737	450			

Tablo 9’da sunulan ANOVA analizi sonuçlarına göre, eğitim düzeyi grupları arasında genel siber güvenlik farkındalığı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($F = 2.335$, $p = 0.041$). Gruplar arası varyans (2.294) ile gruplar içi varyans (87.442) arasındaki oran, eğitim düzeyinin genel farkındalık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Post-hoc testi sonuçlarına göre, anlamlı fark yalnızca Ortaokul ve Ön lisans grupları arasında tespit edilmiştir ($p = 0.038$). Diğer eğitim düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu bulgular, eğitim düzeyinin siber güvenlik farkındalığını etkileyen sınırlı bir değişken olduğunu, farkındalık düzeylerinin özellikle belirli gruplar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 10. Eğitim durumu Alt Boyutlara göre ANOVA sonuçları

		Kareler Top.	S.d	Kareler Ort.	F	P
Gizlilik	Gruplar arası	11,302	5	2,260	4,216	0,001
	Gruplar içi	238,585	445	0,536		
	Toplam	249,887	450			
Kontrol/Sahiplik	Gruplar arası	6,018	5	1,204	2,448	0,033
	Gruplar içi	218,749	445	0,492		
	Toplam	224,766	450			
Bütünlük	Gruplar arası	2,746	5	0,549	1,332	0,249
	Gruplar içi	183,488	445	0,412		
	Toplam	186,234	450			
Gerçeklik	Gruplar arası	4,202	5	0,840	1,031	0,399
	Gruplar içi	362,836	445	0,815		
	Toplam	367,038	450			
Erişilebilirlik	Gruplar arası	4,419	5	0,884	1,310	0,259
	Gruplar içi	300,246	445	0,675		
	Toplam	304,665	450			
Fayda	Gruplar arası	14,046	5	2,809	3,713	0,003
	Gruplar içi	336,677	445	0,757		
	Toplam	350,723	450			

Tablo 10’da sunulan analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyinin siber güvenlik farkındalığı üzerinde kısmi olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. ANOVA sonuçlarına göre, Gizlilik, Kontrol/Sahiplik ve Fayda boyutlarında eğitim düzeyine göre anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Ancak, Bütünlük, Gerçeklik ve Erişilebilirlik boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Post-hoc testi sonuçları, bu farkların detaylarını ortaya koymuştur. Gizlilik boyutunda, Ortaokul düzeyindeki katılımcıların farkındalık puanlarının Lise, Önlisans, Lisans ve Yüksek Lisans düzeylerine kıyasla anlamlı derecede daha düşük olduğu görülmüştür. Fayda boyutunda, Lise düzeyindeki katılımcıların puanlarının Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora düzeylerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Kontrol/Sahiplik boyutunda ANOVA sonucu anlamlılık tespit edilmesine rağmen, post-hoc test sonuçları gruplar arasında belirgin bir fark göstermemiştir.

Sonuç olarak, eğitim düzeyi siber güvenlik farkındalığı üzerinde özellikle Gizlilik ve Fayda boyutlarında etkili bir değişken olarak görülmüştür. Diğer boyutlarda ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durum, eğitim düzeyinin belirli boyutlarda farkındalığı etkileyen, ancak genel olarak sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, “H3: Eğitim düzeyi, siber güvenlik farkındalığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi desteklenmemektedir.

Siber Güvenliğin Çalışılan Sektöre Göre Farkındalık Seviyesinin Ölçülmesi

Tablo 11. Çalışılan Sektöre Göre genel ANOVA sonuçları

	Kareler Top.	S.d	Kareler Ort.	F	P
Gruplar arası	0,283	2	0,142	0,709	0,492
Gruplar içi	89,453	448	0,200		
Toplam	89,737	450			

Tablo 11’de sunulan ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışılan sektör grupları arasında genel siber güvenlik farkındalığı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 0.709$, $p = 0.492$). p -değeri ($p = 0.492$) 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için, sektör grupları arasında farkındalık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgu, çalışılan sektörün siber güvenlik farkındalığı üzerinde etkili bir değişken olmadığını ve gruplar arasında fark yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 12. Çalışılan Sektöre göre Alt boyutlar ANOVA sonuçları

		Kareler Top.	S.d	Kareler Ort.	F	P
Gizlilik	Gruplar arası	0,292	2	0,146	0,262	0,770
	Gruplar içi	249,595	448	0,557		
	Toplam	249,887	450			
Kontrol/Sahiplik	Gruplar arası	2,145	2	1,072	2,158	0,117
	Gruplar içi	222,622	448	0,497		
	Toplam	224,766	450			
Bütünlük	Gruplar arası	1,702	2	0,851	2,066	0,128
	Gruplar içi	184,533	448	0,412		
	Toplam	186,234	450			
Gerçeklik	Gruplar arası	2,994	2	1,497	1,842	0,160
	Gruplar içi	364,044	448	0,813		
	Toplam	367,038	450			
Erişilebilirlik	Gruplar arası	2,442	2	1,221	1,810	0,165
	Gruplar içi	302,223	448	0,675		
	Toplam	304,665	450			
Fayda	Gruplar arası	1,020	2	0,510	0,653	0,521
	Gruplar içi	349,704	448	0,781		
	Toplam	350,723	450			

Tablo 12’de sunulan analiz sonuçlarına göre, çalışılan sektörün siber güvenlik farkındalığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > 0.05$). Gizlilik, Kontrol/Sahiplik, Bütünlük, Gerçeklik, Erişilebilirlik ve Fayda boyutlarında sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bu bulgular, çalışılan sektörün siber güvenlik farkındalığını etkileyen bir değişken olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, "H4: Çalışılan sektör, siber güvenlik farkındalığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezi desteklenmemektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Dijital çağda bireylerin ve kurumların bilgi güvenliğini sağlamada siber güvenlik farkındalığı kritik öneme sahiptir. Bu çalışmada, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalışılan sektör gibi demografik faktörlerin siber güvenlik farkındalığı üzerindeki etkileri incelenmiş ve farkındalığı artırmaya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma sonuçları, demografik faktörlerin genel farkındalık düzeyinde belirleyici olmadığını, ancak alt boyutlarda bazı farklılıklar yarattığını göstermektedir. Cinsiyet açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında genel fark bulunmamakla birlikte, gerçeklik boyutunda kadınların farkındalık düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun Cengiz Gündüz Alp (2021), çalışması ile uyumlu olduğu görülmüştür. Yaş değişkeninin genel farkındalık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamış, ancak eğitim materyallerinin farklı yaş gruplarının öğrenme stillerine göre düzenlenmesinin faydalı olacağı görülmüştür. Aloul (2017), çalışmasında olduğu gibi bu çalışmada da eğitim seviyesi açısından farkındalığın formal eğitimle sınırlı olmadığı, sürekli eğitim ve bireysel farkındalık artırma çabalarının önem taşıdığı belirlenmiştir. Yine literatürdeki Kruger ve Kearney'in (2012) ile Jeong ve vd. (2022) çalışmalarında olduğu gibi çalışılan sektör faktörünün de farkındalık üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı, ancak sektörlere özgü tehditlere yönelik eğitim programlarının faydalı olabileceği ifade edilmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Cinsiyete özel eğitim programları: Gerçeklik boyutundaki farkındalık düzeyi dikkate alınarak, kadınların bu alandaki duyarlılığı korunmalı ve erkek çalışanların bu boyuttaki farkındalıkları artırılmalıdır.

Genel farkındalık programları: Yaş, eğitim ve sektör ayrımı yapmaksızın tüm çalışanları kapsayacak şekilde kolay erişilebilir ve anlaşılır eğitimler tasarlanmalıdır.

Süreklilik ve güncelleme: Farkındalık eğitimleri düzenli aralıklarla tekrarlanmalı ve güncel tehditlere uygun olarak yenilenmelidir.

Sektörel risklere yönelik eğitimler: Özellikle hassas veriyle çalışan sektörler için risk odaklı modüller geliştirilmelidir.

Araştırmanın bulguları, genel siber güvenlik farkındalığının demografik faktörlerden bağımsız olarak artırılabilceğini göstermektedir. Ancak eğitimlerin sürekli güncellenmesi ve bireylerin ihtiyaçlarına göre özelleştirilmesi, daha etkili sonuçlar sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları ve sınırlılıkları dikkate alınarak gelecekte yapılacak olası araştırmalar için bazı önerilerde bulunmaktadır. Kendilerini daima yenilemek durumunda olan işletmeler ile kendilerini sürekli olarak geliştirmek zorunda olan işgörenlerin algı ve davranışları sürekli olarak değişebilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin siber güvenlik farkındalık düzeylerinin belirli periyotlarda ölçülmesi faydalı olacaktır. Bu araştırma Van İli ile sınırlandırılmıştır. İleride yapılacağı öngörülen araştırmalar farklı il ve farklı sektörlerde değişik veri toplama ve analiz yöntemleri ile gerçekleştirilebilir.

Kaynaklar

- Aloul, F. (2017). Socialengineeringawarenessamonguniversitystudents. *International Journal of Cybersecurity*, 5(2), 22-29.
- Arpaci, I., &Sevinç, K. (2022). Development of thecybersecurityscale (CS-S): Evidence of validityandreliability. *Information Development*, 38(2), 218-226. [doi:10.1177/0266666921997512](https://doi.org/10.1177/0266666921997512).
- Aslay, F. (2017). *Türkiye’de Siber Güvenlik Tehditleri ve Farkındalık Çalışmaları*. STM ve Fortinet Raporları.
- Check Point Research. (2022). *Cyber Attack Trends: 2022 Annual Report*.
- CybersecurityVentures. (2021). *2021 Cybersecurity Market Report*.
- ENISA. (2023). *ThreatLandscape Report 2023*. EuropeanUnionAgencyforCybersecurity.
- George, D. Mallery, P. (2002) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update*. 4th Edition, Boston: Allyn& Bacon.
- Gündüz Alp, C. (2021). *Türkiye’de Üniversitelerde Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Jeong, H., Kim, S., & Park, J. (2022). *CulturalFactors in CybersecurityInvestmentDecisions*. *Journal of CybersecurityStudies*, 15(4), 25-42.
- Jeong, J., Grobler, M., & C., M. A. P. (2022). Simplifyingcybersecuritymaturitymodelsthroughnationalculture: A fuzzylogicapproach. *Proceedings of theAnnual Hawaii International Conference on SystemSciences*, <https://doi.org/10.24251/hicss.2022.662>
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara:
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kınay, H., Sözcü, Ö. F., Taşkın, E., ve İpek, G. (2014). Bilgi güvenliği farkındalığı ölçeğinin ilk bulguları. 8. *Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu’nda sunulan bildiri*.
- Kruger, H. A., &Kearney, W. D. (2012). A prototypeforassessinginformationsecurityawareness. *Computers& Security*, 25(4), 289-296.
- Kumar, R., Lin, D., & Zhao, Y. (2023). *ExplainableArtificialIntelligence in CyberThreatHunting*. *Computers& Security*, 45, 85-98.
- Liu (2003). Developing a Scaleto measure the interactivity of websites, *Journal of AdvertisingResearch*, June, 207–217.
- Nunnally, J.C (1978), *Psychometrictheory* ,NewYork: McGraw Hill.
- PonemonInstitute. (2023). *Cost of a Data Breach Report*. IBM Security.
- Puhakainen, P., &Siponen, M. (2020). Improvingemployees’ cybersecurityawarenessthroughstorytellingandgamification. *Journal of Information Systems Security*, 12(4), 145-159.
- Schwab, Klaus. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. (Çeviren: Zülfü Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.
- STM ve Fortinet (2016). Türkiye’de fideye yazılım ve bankacılık saldırıları. *STM Siber Güvenlik Raporu 2016*.
- Tabachnick, B. G. &Fidell, L. S. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. (Çev. Ed. Mustafa Baloğlu). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tayvan Milli Eğitim Bakanlığı (2015). Internet Safety Awareness for Teachers (TAIS) Project. *Ministry of Education Report*, Taipei.

Whitman, M. E., & Mattord, H. J. (2021). *Principles of Information Security*. Cengage Learning.

Örgütsel Maneviyatın Tükenmişliğe Etkisinde Ruhsal Liderliğin Düzenleyici Rolü The Regulatory Role of Spiritual Leadership on the Effect of Organizational Spirituality on Burnout

Rabia GÜDELİCİ ^a Bünyamin AKDEMİR ^b

^a İnönü Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon (DR), Malatya, Türkiye. rabiagerekan@hotmail.com

^b İnönü Üniversitesi İşletme Bölümü, Malatya, Türkiye. bunyamin.akdemir@inonu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Maneviyat Örgütsel Maneviyat Tükenmişlik, Liderlik Ruhsal Liderlik	Amaç – Tükenmişlikle birlikte artan maneviyat ihtiyacı doğrultusunda oluşturulan araştırmada temel amaç, örgütsel maneviyatın tükenmişliğe etkisinde ruhsal liderliğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu bağlamda öncelikli amaç, çalışanların örgütsel maneviyat algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığını, bulunması durumunda ise etkinin yönü ve şiddetinin ne olduğu belirlemektir. İkinci olarak ise değişkenler üzerinde ruhsal liderliğin düzenleyici rolünün hangi düzeyde olduğunun tespiti yapılmıştır. Yöntem – Gerçekleştirilen araştırmada verilerin elde edilmesi amacıyla, sosyal bilimlerde en yaygın kullanılan anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada örgütsel maneviyat düzeyini ölçmek üzere Milliman vd., (2003) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Maneviyat Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmaları ise Çakıroğlu (2017: 99) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmalarını ise Ergin (1992) yürütmüştür. Katılımcıların ruhsal liderlik algısını belirleyebilmek amacı ile Gündüz (2014: 83) tarafından geliştirilen ve 21 ifade ile 5 boyutu kapsayan “Ruhsal Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bahse konu ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliklerinin teyit edilmesinin ardından hipotezlerdeki etki boyutu yapısal eşitlik modellemesi üzerinden, path (yol) analizi kullanılarak test edilmiştir. Bulgular – Analizler neticesinde örgütsel maneviyat ile tükenmişlik arasında -0,52 negatif yönlü, örgütsel maneviyat ve ruhsal liderlik arasında 0,65 düzeyinde pozitif yönlü, tükenmişlik ile ruhsal liderlik arasında ise -0,39 negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen yol analizi neticesinde ise örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerinde -0,52 negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerindeki etkisinde ruhsal liderliğin düzenleyici rolü de ulaşılan analiz verileri ışığında desteklenmiştir. Tartışma – Örgüt içerisine maneviyatın dahil edilmesiyle yaptığı işle yaşamına amaç ve anlam katan, bir topluluğa dahil olarak en temel yaşamsal ihtiyaçlarından aidiyet duygusunu gideren, kolektif bir bilinç kazanan, daha fazla yardımlaşma ve işbirliğine yönelen bireylerde tükenmişliğe daha az rastlanılması muhtemel görülmektedir. Bu bireylerin tükenmişliğe yakalanması durumunda ise oluşan bu manevi atmosfer sayesinde tükenmişlikle mücadelenin çok daha hızlı ve ilerlemeden çözümleneceği düşünülmektedir. Artan tükenmişliğe karşı bir panzehir olarak ele alınan örgütsel maneviyatın iletilmesinde ve güçlendirilmesinde ise en önemli rolün yöneticiye/lidere düştüğü üzerinde durulmaktadır. Nitekim bu araştırmada elde edilen bulgular da bu düşüncüyü desteklemektedir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Spirituality Organizational Spirituality Burnout Leadership	Purpose – This research explores the relationship between organizational spirituality, spiritual leadership, and burnout, driven by the increasing need for spirituality in the workplace. The study aimed to determine the impact of perceived organizational spirituality on burnout levels and to examine the moderating role of spiritual leadership in this relationship. Design/methodology/approach – In order to obtain data in the research conducted, a survey method widely used in social sciences was used. The "Perceived Organizational Spirituality Scale," developed by Milliman et al. (2003) according to the dimensions of spirituality components, was used in the

*Bu çalışma İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan “Örgütsel Maneviyatın Tükenmişliğe Etkisinde Ruhsal Liderliğin Düzenleyici Rolü” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni İnönü Üniversitesi Rektörlüğü Etik Komisyonu tarafından 27.10.2022 tarihli 2022\20-5 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Güdelici, R., Akdemir, B. (2025). Örgütsel Maneviyatın Tükenmişliğe Etkisinde Ruhsal Liderliğin Düzenleyici Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3327-3344.

Spiritual Leadership

research. The adaptation of this game to Turkish was carried out by Çakıroğlu (2017: 99). The burnout level of employees was measured with the "Maslach Burnout Inventory." The adaptation of the scale to Turkish was conducted by Ergin (1992). In order to determine the participants' perception of spiritual management, Gündüz (2014: 83) used the "Spiritual Leadership Scale," which covers 5 dimensions with 21 statements in detail. After confirming the validity and reliability of the mentioned tables, the hypothesis was tested using path analysis through the freedom extension in the effect strength.

Received 22 March 2025

Revised 7 December 2025

Accepted 10 December 2025

Results – The analysis revealed a statistically significant negative relationship (-0.52) between organizational spirituality and burnout, a positive relationship (0.65) between organizational spirituality and spiritual leadership, and a negative relationship (-0.39) between burnout and spiritual leadership. Path analysis confirmed the negative effect of organizational spirituality on burnout (-0.52). Critically, the study also supported the moderating role of spiritual leadership in the relationship between organizational spirituality and burnout.

Discussion – By incorporating spirituality into the organization, individuals who gain purpose and meaning in their work, fulfill a fundamental need for belonging by becoming part of a community, develop a collective consciousness, and become more cooperative and collaborative are likely to experience less burnout. If these individuals experience burnout, it is believed that this spiritual atmosphere will help resolve the issue much more quickly and without further delay. It is emphasized that the manager/leader plays the most important role in communicating and strengthening organizational spirituality, which is considered an antidote to increasing burnout. Indeed, the findings of this study support this notion.

Article Classification:

Research Article

1. Giriş

Giderek yalnızlaşan, aileden, toplumdan uzaklaşan ve sosyal çevre yerine artık sanal çevreye sahip bireyler için iş yerleri sadece çalışma alanı olmanın ötesine geçmektedir. Günümüzde iş yerleri çalışanların sosyalleşme, ait olma, anlam bulma, bir topluluğa dâhil olma ihtiyaçlarını giderdikleri yapılarıdır. Dolayısıyla örgüt içerisinde maneviyatın dâhil edilmesiyle yaptığı işle yaşamına anlam katan, bir topluluğa dâhil olarak en temel yaşamsal ihtiyaçlarından aidiyet duygusunu gideren bireylerde tükenmişliğe daha az rastlanılması muhtemel görülmektedir. Bu bireylerin tükenmişliğe yakalanması durumunda ise oluşan manevi atmosfer sayesinde tükenmişlikle mücadelenin çok daha hızlı ve ilerlemeden çözümleneceği düşünülmektedir (Sharma ve Sharma, 2018; Kumar, 2015; Hong, 2009). Konuya ilişkin Khari ve Sinha (2021) iş yeri maneviyatını tükenmişliğe karşı bir panzehir olarak yorumlamışlardır. Farahini ve arkadaşları (2023) ise çalışmalarında özellikle örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun, tükenmişlik üzerinde güçlü düzeyde azaltıcı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında iş yeri maneviyatını güçlendirerek çalışanların mesleki yaşam kalitesinin artırılabilirliğini ve bunun da tükenmişliği azaltacağını ifade etmişlerdir. Saxena ve Saxena'ya (2011: 5) göre ise örgütsel maneviyat ile birlikte çalışanlar depresyon, tükenmişlik, sinir sorunu, stres, alkol\sigara, örgüte uyum sağlayamama ve yüksek kilo gibi problemlerin üstesinden gelebilmektedir. Konuyu yönetici gözünden araştıran Mitroff ve Denton (1999b) ise yöneticilerin art arda yaşamış oldukları krizlerin ardından maneviyata yönelmeye başladıklarını ifade etmiştir (Gockel, 2004: 161).

Tükenmişliğe karşı bir panzehir olarak ele alınan örgütsel maneviyatın örgüt bünyesinde güçlendirilmesinde ise en önemli faktörün liderlik tarzı olduğu anlayışı giderek güç kazanmaktadır (Kinjerski ve Skryonek, 2006). Benzer olarak Neal' da (2018) örgütsel maneviyat uygulamalarının ruhsal liderlikten ayrı ele alınamayacağını; Ribeiro ve arkadaşları ise ruhsal liderliğin örgütsel maneviyatı geliştirmek için en temel unsurlardan biri olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin Burack' da (1999: 281) iş yaşamındaki manevi anlayışın örgütün vizyonu, misyonu, iş yapma usulleri, örgütsel amaçlar, stratejiler, plan ve politikalar, çalışma tasarımı ve en fazla da örgütün yöneticisi veya lideri yolu ile iletilmekte olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda liderlerin maneviyatı odak alan bir liderlik yaklaşımını benimsemeleri ile örgütsel maneviyatın pekişeceği ve tükenmişlikle mücadelede güç kazanılacağı düşünülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel maneviyat (işyeri maneviyatı), tükenmişlik ve ruhsal liderlik kavramlarını bir arada çalışan ulusal veya uluslararası düzeyde bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak küreselleşmeyle beraber ulusal sınırların niteliğini yitirmesi, belirsizliklerin artması, zorlaşan rekabet koşulları, yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, artan mekanikleşme çalışanlar üzerindeki yükü, stresi ve sonuç olarak tükenmişliği artırmaktadır. Bu çalışma, tükenmişliği çözümleme noktasında sorunları maddenin ötesinde manevi faktörleri de gözetenek, bütüncül bir perspektifle ele almasıyla dikkat çekmektedir. Bu noktada örgütsel maneviyat, ruhsal liderlik ve tükenmişlik kavramlarının bir arada çalışıldığı başka bir araştırma sonucuna rastlanılmaması ve özellikle sağlık sektörü bağlamında yapılan bu tür araştırmaların

sınırlı olması çalışmamızın temel çıkış noktasını ve özgün yönlerini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma hem örgütsel süreçler hem de liderlik süreçleri açısından maneviyatı ele almakta olup, maneviyata ilişkin hem kuramsal literatüre hem de uygulamaya dönük literatüre katkı sunmaktadır. Yine yabancı literatürde çokça bir arada çalışılan ve aralarında güçlü pozitif ilişki tespit edilen örgütsel maneviyat ve ruhsal liderlik kavramlarının (Grezed, 2008; Afşar vd., 2016; Nasution vd., 2019; Spriyanto vd., 2016; Ribeiro vd., 2020; Shoklikhan vd., 2019; Sapta vd., 2021; Tabroni, 2015) Türkçe literatürde ilk kez bu çalışma ile bir arada inceleniyor olması da çalışmanın önemini vurgulayan bir diğer husustur. Bu tespitler ışığında oluşturulan çalışmanın amacı, örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerindeki etkisini ve bu etkide ruhsal liderliğin düzenleyici rolünü saptamaktır.

2. Literatür Taraması

Çalışan bireyler için iş yerleri yaşamlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Soludukları bu atmosfer içerisinde olumlu veya olumsuz algılanan her türlü olay, çalışanları gerek ruhen gerek ise bedenen etkileyebilmektedir. Kişiler bu etkilerin uzağında, daha huzurlu bir iş ortamında çalışabilmek üzere manevi değerleri de içerisinde barındıran bir örgüt yapısına ihtiyaç duymaktadırlar (Seyyar, 2009: 44). Örgütsel maneviyat kavramı kişinin yaşamına dair temel amaç ve anlam kaynaklarını sorgulamasını\bulmasını, işyerindeki çalışanlarla ya da iş nedeniyle bağlantıda oldukları diğer kimseler ile sağlıklı ilişkiler kurmasını, bireyin inanç sistemiyle işyeri normları arasında uyum ve tutarlılığın oluşmasını ifade etmektedir (Miliman vd., 2003: 427). Bir diğer söylem ile örgütsel maneviyat genel anlamda kişilerin yaptıkları iş ve bulundukları işyeri dolayısıyla kendi iç dünyalarına (varlıklarının özüne) ulaşmaları, kişisel amaç ve anlam kaynaklarını keşfetmeleri ve toplumla bağlılık kurmalarıdır. Örgütsel maneviyat çalışan bireylerin kişisel gelişimleri arttırmakta, mevcut potansiyellerini ortaya çıkarmakta, kişilerin dünyayla çok daha olumlu, huzurlu ilişkiler kurabilmesine yardımcı olmaktadır. Söz konusu etkilerin yanı sıra maneviyat aynı zamanda tükenmişlik, stres ya da depresyona neden olan zorlu durumlarda da bir yatıştırıcı etkisi göstermektedir. Buna göre manevi duyguları yüksek bireylerin yaşama bağlılıkları, kendinden ve her şeyden üstün bir gücün varlığına sığınmaları, daima bir amaç ve anlam peşinde koşmaları zorlu ve karmaşık durumlarda bireyde canlandırıcı bir güç etkisi yaratmaktadır (Neck ve Milliman, 1994: 10-11). Deim ve Kimter (2014: 742) çalışmalarında, maneviyatı yüksek bireylerin daha az depresyona yakalandıklarını ve yine maneviyatı güçlü bireylerin depresyon yaşamaları halinde ise iyileşme süreçlerinin diğerlerine oranla daha hızlı olduğunu tespit etmişlerdir. Konuya ilişkin Çakıroğlu (2017: 29), maneviyatı güçlü insanların karşılaştıkları herhangi bir sıkıntılı durumda direkt olarak sorunun kaynağına yönelip, çözüm yolu aramaya odaklandıklarını ifade etmiştir. Buna karşın manevi dünyasında eksiklik olan bireylerin depresyon, kaygı bozukluğu, tükenmişlik gibi pek çok psikolojik sıkıntıya maruz kaldığını belirtmiştir. Saxena ve Saxena (2011: 5)'ya göre ise örgütsel maneviyat ile birlikte çalışanlar depresyon, tükenmişlik, sinir sorunu, stres, alkol\sigara ya da diğer çeşitli bağımlılıklar, örgüte uyum sağlayamama ve yüksek kilo gibi problemlerin üstesinden gelebilmektedir. Kumar'ın (2015) maneviyatın tükenmişlik ve iş doyumu üzerindeki etkisini incelediği çalışma sonuçlarına göre ise yüksek maneviyat, yüksek iş tatmini ve düşük tükenmişlik ile sonuçlanmaktadır. Mushtaq ve arkadaşları da (2020) işyeri maneviyatı ile çalışan tükenmişliği arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Khari ile Sinha (2021) ise işyeri maneviyatını tükenmişliğe karşın bir panzehir olarak yorumlamışlardır. Yine benzer olarak Corso ve arkadaşları (2020), Sharma ve Sharma (2018), Farahani ve arkadaşları (2023) ve Hong'da (2009) yürütmüş oldukları çalışmalarında işyeri maneviyatının tükenmişliği azaltmada güçlü bir şekilde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel maneviyatın, örgüt içerisinde geliştirilmesinde\pekiştirilmesinde ve bu sayede tükenmişlikle mücadele edilmesinde ise en önemli görevin yöneticilerde\liderlerde olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin\liderlerin örgütsel amaçlar, vizyon, stratejiler ve politikaları belirlemede dolayısıyla örgütün rotasını tayin etmede en etkin güç olmaları bu düşünceyi desteklemektedir. Nitekim Nasution ve arkadaşları (2019) ruhsal liderlik anlayışının örgüt içerisindeki maneviyatını pozitif yönde beslediğini, benzer olarak Sapta ve arkadaşları da (2021) örgütsel maneviyatın gelişmesinde ruhsal liderliğin güçlü pozitif etkisinin bulunduğunu araştırmalarında tespit etmişlerdir. Bu çalışmaların paralelinde Neal' da (2018) örgütsel maneviyat yaklaşımının, ruhsal liderlikten ayrı düşünülemeyeceğini ifade etmiştir. Konuya ilişkin Ribeiro ile arkadaşları ise ruhsal liderliğin, örgütsel maneviyatı pekiştirmek üzere temel unsuru teşkil ettiğini araştırmalarında belirtmişlerdir. Ruhsal liderliğe ilişkin ilk araştırmaları yürütenlerden biri olan Fry' da (2003: 708) ruhsal liderlik yaklaşımının işyeri maneviyatı içerisinde yer almakta olan daha kısıtlı ancak fevkalade

önemli bir alanı temsil ettiğini belirtmiştir. Yine benzer şekilde Afşar ve arkadaşları da (2016) liderlik yaklaşımları, maneviyat (ruhsallık) ve çevreci davranış yaklaşımlarını sentezledikleri araştırmalarında işyeri maneviyatını geliştirmede ruhsal liderliğin bir pekiştirici görevi gördüğünü belirtmişlerdir.

Ruhsal liderlik yaklaşımı, kişiye görev ve aidiyet duygusu aşılayarak işinden ve yaşamından anlam bulmasını sağlayan bir liderlik anlayışıdır. Kişi yaşamının daha anlamlı hale gelmesi ve hissettiği aidiyet duygusu sayesinde içsel motivasyonu yakalamaktadır. Bir diğer ifade ile ruhsal liderler örgütsel vizyona ulaşma yolunda takipçilerine sorumluluk ve hedefler yükleyerek kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadırlar. Ruhsal liderler, takipçilerin özverili tutum ve davranışlarını takdir etmekte ve bu sayede onların örgüte karşı duydukları aidiyet hissini pekiştirmektedirler. Kurtar ise (2009: 37) bu liderlerin hem sistem ve süreç üzerinde hem de bireysel çalışan düzleminde örgütsel yapıyı pozitif etkileyip, ileriye taşıdıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla ruhsal liderlik ile görev bilinci gelişen, yaptığı iş ile yaşamına anlam ve amaç katan, aidiyet duygusu pekişen çalışanların üzerindeki stres ve tükenmişlik duygusu azalacaktır (Yang ve Fry , 2018; Jelador ve arkadaşları, 2016; Saylı ve Baytok, 2014; Hunsaker, 2019). Konuya ilişkin Samul (2009: 10), ruhsal liderlerin problemler karşısında örgütün koşullarını ve çalışanların durumlarını, maddenin ötesinde manevi bir bilinçle ve bütüncül bir perspektifle ele aldıklarını ifade etmiştir. Bu durumun ise çalışanların işlerine ilişkin stres, depresyon, kaygı ve tükenmişlik gibi istenmeyen durumları yaşamalarının önemli ölçüde önüne geçeceğini belirtmiştir. Benzer olarak Yang ve Fry' da (2018) çalışmalarında, ruhsal liderliğin hem direkt olarak tükenmişlik üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu hem de örgütsel bağlılık iş birimi üretkenliği ve çalışanların yaşam memnuniyetini olumlu yönde etkileyerek dolaylı biçimde çalışan tükenmişliğini azalttığını tespit etmişlerdir. Mobarakkeh ve Karimimanevi (2016) ruhsal liderlik, algılanan örgütsel destek ve iş tükenmişliği arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, ruhsal liderlik uygulamalarının çalışan tükenmişliği ile anlamlı ve ters bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemişlerdir.

3. Yöntem

Bu bölümde, araştırma çalışmasının amacı, modeli, değişkenleri ve hipotezlerine yönelik bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Çalışmanın Amacı

Tükenmişlikle birlikte artan maneviyat ihtiyacı doğrultusunda oluşturulan araştırmanın temel amacı, örgütsel maneviyatın tükenmişliğe etkisinde ruhsal liderliğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu bağlamda öncelikli olarak, çalışanların örgütsel maneviyat algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığı, bulunması durumunda ise etkinin yönü ve şiddetinin ne olduğu araştırılmıştır. Çalışmanın devamında ise değişkenler üzerinde manevi liderliğin düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçlara ulaşmak adına toplanan veriler ile yapılan istatistiksel analiz ve elde edilen sonuçlar, raporlanarak sunulacaktır.

3.2. Çalışmanın Önemi

Günümüz insanının iş ve özel hayata dair giderek yalnızlaşması, küreselleşme ile birlikte ulusal sınırların ortadan kalkması, dini ve içtimai bağlarının azalması, dijital teknolojinin ve mekanikleşmenin yaygınlaşması, kapitalizmle birlikte anlık haz duygusu ve hızlı tüketim anlayışının benimsenmesi vb. pek çok olumsuzluk yaşadığı söylenebilir. Söz konusu bu olumsuz şartlar ise çalışanlara yönelik beklenti ve talepleri, rekabeti, riskleri, stresi ve sonuç olarak tükenmişliği artırabilmektedir. Örgütsel maneviyat ve ruhsal liderlik uygulamaları ise sorunları maddenin ötesinde manevi faktörleri de gözeterek bütüncül bir perspektif ile ele almaktadır. Dolayısıyla maneviyat temelli bu bütüncül uygulamalar, artan tükenmişlik problemini çözümlemede yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bağlamda çalışmada örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerindeki etkisi ve bu etkide ruhsal liderliğin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde söz konusu bu üç değişkeni bir arada değerlendirmeye tabi tutan gerek ulusal gerek ise uluslararası düzeyde yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bahse konu bu durum çalışmanın özgün yönlerini ortaya koyarken, çalışmanın önemine de vurgu yapmaktadır. Ayrıca çalışma hem örgütsel süreçler hem de liderlik süreçleri açısından maneviyatı ele almakta olup, maneviyata ilişkin hem kuramsal literatüre hem de uygulamaya dönük literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yine yabancı literatürde çokça bir arada çalışılan ve aralarında güçlü pozitif ilişkiler tespit edilen örgütsel maneviyat ve ruhsal liderlik kavramlarının (Grezed, 2008; Afşar vd., 2016; Nasution vd., 2019; Spriyanto vd.,

2016; Ribeiro vd., 2020; Shoklikhan vd., 2019; Sapta vd., 2021; Tabroni, 2015) Türkçe literatürde ilk kez bu çalışma ile bir arada inceleniyor olması da çalışmanın önemini vurgulayan bir diğer husustur. Son olarak çalışmanın sağlık kurumları gibi büyük\önemli bir alan içerisinde gerçekleşiyor olmasının ve sağlık sektörü bağlamında yapılan bu tür araştırmaların sınırlı olmasının da ayrıca önem ihtiva ettiği düşünülmektedir.

3.3.Çalışmaya İlişkin Model, Değişkenler ile Hipotezler

Çalışmanın modelini oluşturmak üzere kavramlar arasındaki ilişkiyi ele alan birçok çalışma incelenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 78). Bu çalışmalara, araştırmanın literatür taraması bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir. Araştırmanın modeli, söz konusu bu yazın taramasında ileri sürülen temeller ve araştırmanın amacı dâhilinde kurulmakta olup, Şekil 1’ de detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 1. Çalışmanın Modeli

Şekil 1 incelendiğinde araştırmanın bağımsız değişkeninin örgütsel maneviyat, bağımlı değişkeninin tükenmişlik ve düzenleyici değişkenin ise ruhsal liderlik olduğu görülmektedir.

Araştırmanın amaçları ve gerçekleştirilen literatür taraması doğrultusunda oluşturulan ana ve alt hipotezler şu şekildedir:

1. Ana Hipotez

H1: Örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerinde bir etkisi vardır.

Alt Hipotezler

H1a: Örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1b: Örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1c: Örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarısızlık boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1d: Örgütsel maneviyatın topluluk duygusu boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1e: Örgütsel maneviyatın topluluk duygusu boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1f: Örgütsel maneviyatın topluluk duygusu boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarısızlık boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1g: Örgütsel maneviyatın örgütsel değerlerle uyum boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1h: Örgütsel maneviyatın örgütsel değerlerle uyum boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1_n: Örgütsel maneviyatın örgütsel değerlerle uyum boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarısızlık boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

2. Ana Hipotez

H2_a: Örgütsel maneviyatın tükenmişliğe etkisinde ruhsal liderliğin düzenleyici rolü vardır.

3.4. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın ana kütlesi Batman İl Merkezinde yer alan Kamu Hastanelerinde çalışan hekim, hemşire, ebe vb. sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Sağlık çalışanlarının işlerini gerçekleştirmeleri süresince sağlamış oldukları maddi yararın ötesinde, işlerinin yaşamlarına manevi doyum ve anlam kazandırması; bu araştırmanın ana kütesinin sağlık sektörü üzerinde seçilmesinde önem taşımaktadır. Batman il merkezinde yer alan Kamu hastanelerinde görevli 3165¹ sağlık personelinin oluşan ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünü hesaplamak amacı ile basit tesadüfî örnekleme formülünden yararlanılmış olup, %95 güvenilirlik seviyesinde ve %5 örnekleme hata payıyla hesaplanan formüle göre (Kalaycı, 2015: 69);

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{3165 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{3165 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 343$$

Sağlık çalışanlarının büyük bir bölümünün nöbet sistemi ile çalışıyor olması, çalışma koşullarının oldukça yoğun ve yorucu olması, ulaşılan bazı katılımcıların geri dönüş sağlamaması, eksik ya da hatalı doldurmaları nedenleri çalışmaya geçerli 505 anket formu ile devam edilmiştir.

3.5. Çalışma Verilerinin Toplanması

Araştırmada nicel verilere ulaşım için en çok yararlanılan tekniklerin başında gelen, anketten yararlanılmıştır. Her bir anket yüz yüze görüşme yolu ile doldurulmuştur. Hazırlanan anket çalışması dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmayı amaçlayan değişkenleri içeren “Kişisel Bilgi Formu” adı altında altı ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise örgütsel maneviyat düzeyini belirlemek üzere Milliman vd., (2003) tarafından oluşturulan “Algılanan Örgütsel Maneviyat Ölçeği” nden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmaları Çakıroğlu (2017: 99) tarafından gerçekleştirilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde çalışanların tükenmişlik düzeyleri Maslach ve Jackson’ın (1981) hazırlamış olduğu “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ile ölçümlenmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmalarını Ergin (1992) yürütmüştür. Anket formunda yer alan son bölümde ise Gündüz (2014: 83) tarafından geliştirilen ve 21 ifade ve 5 alt boyuttan oluşan “Ruhsal Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Tüm ölçeklerin değerlendirilmesi işleminde, beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Verilerin toplanması sürecini gerçekleştirmeden önce çalışmanın bilimsel etik bağlamında uygunluğuna yönelik İnönü Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı tarafından 27.10.2022 tarih ve 2022\20-5 sayılı kararı ile etik uygunluk onayı alınmıştır. Çalışmaya ilişkin veriler 21.02.2023-15.05.2023 tarihleri arasında sağlık personelleri ile yüz yüze iletişime geçilerek toplanmıştır.

4. Verilerin Analizi

Geçerli 505 anket formundan elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 22.0’ dan ve AMOS 23.0’ dan faydalanılmıştır. Araştırmada ilk olarak kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek üzere doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Çalışmanın devamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek üzere Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Akabinde veriler bir diğer ön işlem olan tanımlayıcı istatistiklerden geçirilmiştir Katılımcıların oransal dağılımlarının belirlenmesi amacıyla frekans ve yüzde analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ise verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini tespit etmek üzere basıklık-çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiklerinin belirlenmesinin ardından ise hipotezlerin test edilme sürecine geçilmiştir.

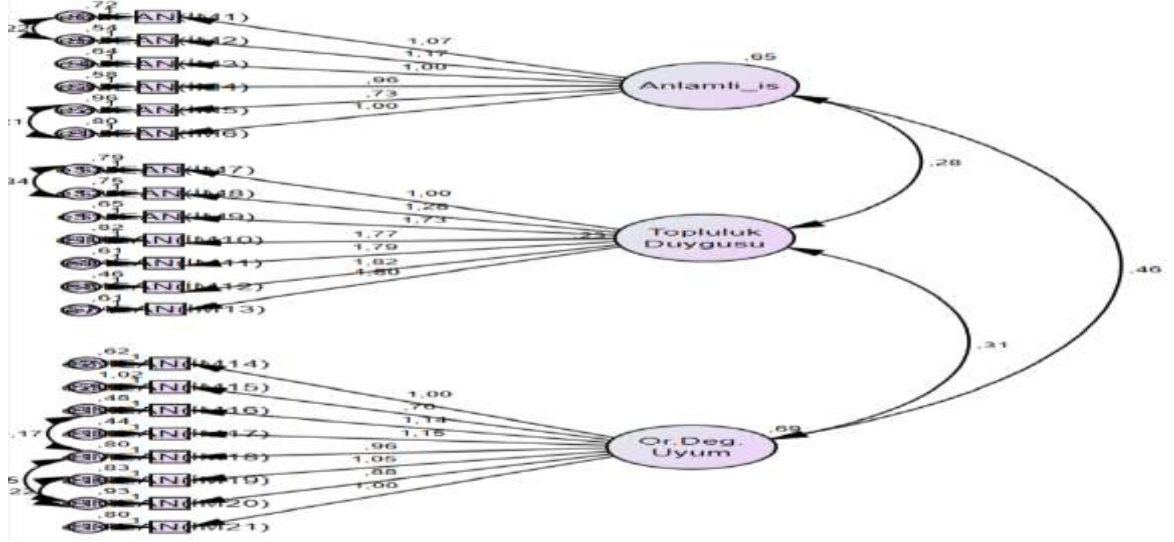
4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilim alanında yer alan 2 ana faktör analizinden biri olan keşfedici faktör analizi (AFA) daha çok ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. Bir diğer temel faktör analiz türü olan doğrulayıcı faktör analiz (DFA) ise önceden

¹ <http://www.batman.gov.tr/batman-saglik-tesisleri>

geliştirilmiş ve önceki araştırmalarda kullanılmış olan ya da bir kuramsal dayanağı bulunan ölçeklerin doğruluğunu teyit etmek üzere tercih edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317). Bu doğrultuda araştırmanın bundan sonraki bölümü DFA üzerinden devam etmektedir.

Örgütsel maneviyat ölçeği, ilk süreçte üç gizil değişkene (anlamli iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum) ait 21 gözlenen değişken ile DFA'ya tabi tutulmuştur. Örgütsel maneviyat ölçeğine ilişkin faktör yapısı Şekil 2'de bulunmaktadır.



Şekil 2. Örgütsel Maneviyat Ölçeği DFA Model Diyagramı

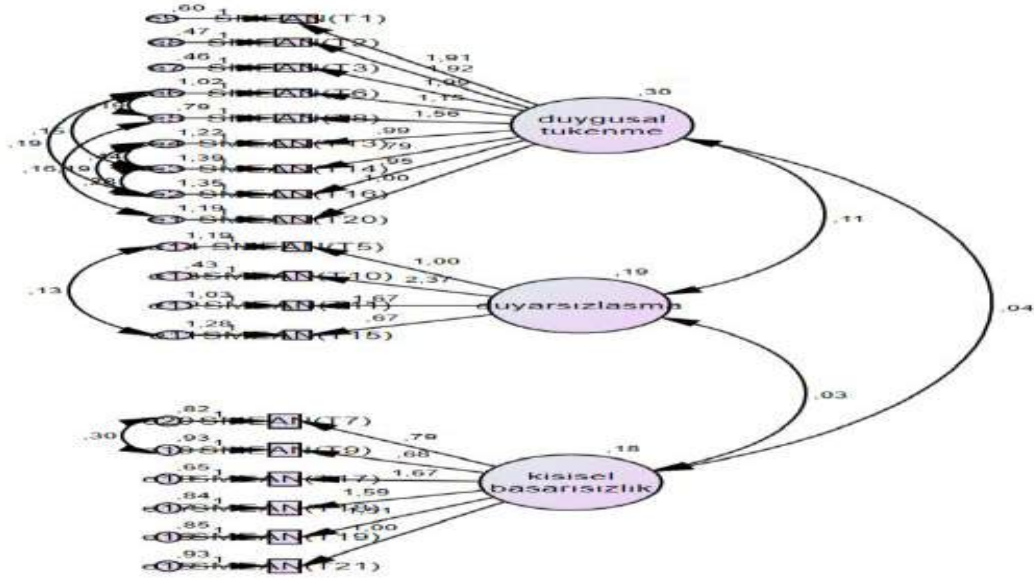
Oluşturulan diyagram neticesinde, örgütsel maneviyat ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri ve bu değerlerin kabul edilen eşik değerlere göre uyum durumu Tablo 1' de bulunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 37):

Tablo 1. Örgütsel Maneviyat Ölçeği DFA Uyum İyilik Düzeyleri

Uyum İndeksleri	Eşik Değerler		Ö.M. Ölçeği Uyum Değeri	Uyum Durumu
	İyi	Kabul		
χ^2 / df	$0 < \chi^2 / df < 3$	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	2,959	İYİ
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,062	KABUL
RMR	$0 < S-RMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	0,068	KABUL
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,953	İYİ
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,903	KABUL
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,903	KABUL
AGFI	$0,90 < AGFI < 1$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,876	KABUL
TLI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,922	KABUL

Tablo 'de incelendiğinde, tüm değerlerin iyi veya kabul görülebilir uyum indeks değerler aralıklarında bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel maneviyat ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği, yapılan DFA ile teyit edilmiştir. Örgütsel maneviyat ölçeğinin geçerliliğinin tespitinin ardından tükenmişlik ölçeğinin geçerliliğinin tespitine geçilmiştir.

Tükenmişlik ölçeği, ilk süreçte üç gizil değişkene (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı) ait 21 gözlenen değişken ile DFA'ya tabi tutulmuştur. Ancak uyum iyilik değerlerini düşürüyor olması neden ile "M4: Tüm gün taleplere cevap vermek benim açımdan zorlayıcı." ile "M22: İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım" ifadeleri çıkartılarak, ölçeğin yeniden analiz edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin faktör yapısı Şekil 3' te görülmektedir.



Şekil 3. Tükenmişlik Ölçeği DFA Model Diyagramı

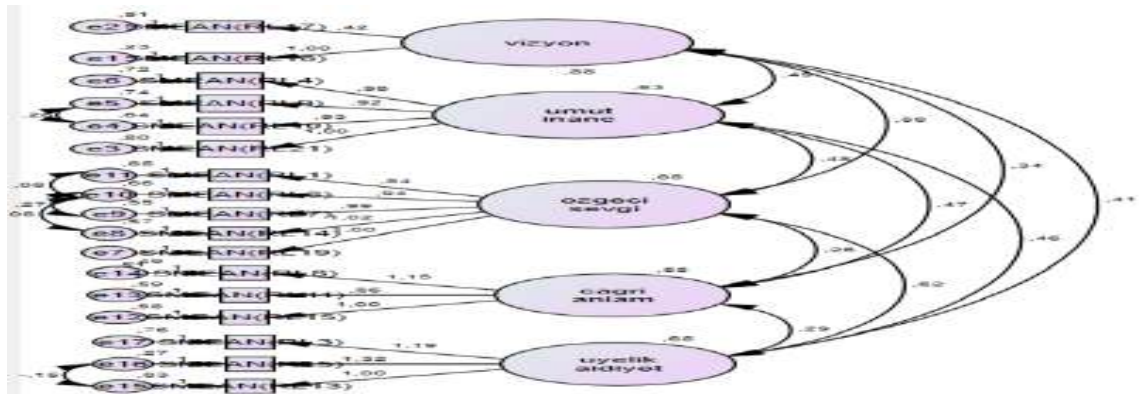
Oluşturulan diyagram neticesinde, tükenmişlik ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri ve bu değerlerin kabul edilen eşik değerlere göre uyum durumu Tablo 2' de bulunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 37):

Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeği DFA Uyum İyilik Düzeyleri

Uyum İndeksleri	Eşik Değerler		Ö.M. Ölçeği Uyum Değeri	Uyum Durumu
	İyi	Kabul		
χ^2 / df	$0 < \chi^2 / df < 3$	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	2,311	İYİ
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,05	İYİ
RMR	$0 < S-RMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	0,08	KABUL
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,927	KABUL
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,910	KABUL
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,936	KABUL
AGFI	$0,90 < AGFI < 1$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,913	KABUL
TLI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,911	KABUL

Tablo 2 incelendiğinde, değerlerin iyi veya kabul görülebilir uyum indeks değerler aralıklarında bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik ölçeğinin geçerliliği yapılan DFA ile belirlenmiş, ardından ruhsal liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin analizine başlanılmıştır.

Ruhsal Liderlik Ölçeği, ilk süreçte beş gizil değişkene (vizyon, umut\inanç, özgecil sevgi, çağrı\anlam, üyelik\aidiyet) ait 21 gözlenen değişken ile DFA'ya tabi tutulmuştur. Ruhsal Liderlik Ölçeğine ilişkin faktör yapısı Şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil 4. Ruhsal Liderlik Ölçeği DFA Model Diyagramı

Gerçekleştirilen Ruhsal Liderlik Ölçeği DFA Model Diyagramı neticesinde, ruhsal liderlik ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri ve bu değerlerin kabul edilen eşik değerlere göre uyum durumu Tablo 3'te bulunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 37):

Tablo 3. Ruhsal Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyilik Değerleri

Uyum İndeksleri	Eşik Değerler		Ö.M. Ölçeği Uyum Değeri	Uyum Durumu
	İyi	Kabul		
χ^2/df	$0 < \chi^2/df < 3$	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	3,676	KABUL
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,73	KABUL
RMR	$0 < S-RMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	0,75	KABUL
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,951	İYİ
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,909	KABUL
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,913	KABUL
AGFI	$0,90 < AGFI < 1$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,872	KABUL
TLI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,910	KABUL

Tablo 3 incelendiğinde, değerlerin iyi ya da kabul görülebilir uyum indeks değerlerinde bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla ruhsal liderlik ölçeğinin geçerliliği, yapılan DFA neticesinde teyit edilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliğinin tespitinin ardından güvenilirlik analizini gerçekleştirme sürecine geçilmiştir. Bu kapsamda ölçeklere ilişkin “Cronbach’s Alpha (α)” değerleri incelenmiştir (Altunışık vd., 2010:124). Verilere ait Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 4’ te yer almaktadır.

Tablo 4. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach’s Alpha (α) Değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha
Örgütsel Maneviyat	21	0,931
Anlamlı İş	6	0,851
Topluluk Duygusu	7	0,860
Örgütsel Değerlere Uyum	8	0,880
Tükenmişlik	22	0,791
Duygusal Tükenme	9	0,849
Duyarsızlaşma	5	0,601
Kişisel Başarısızlık	8	0,640
Ruhsal Liderlik	21	0,920
Vizyon	4	0,692
Umut \ İnanç	4	0,785
Özgecil Sevgi	5	0,875
Çağrı \ Anlam	4	0,724
Üyelik \ Aidiyet	4	0,818

Gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde ulaşılan Cronbach Alfa değerlerinin örgütsel maneviyat ölçeği için $\alpha=0,931$, tükenmişlik ölçeği için $\alpha = 0,791$, ruhsal liderlik ölçeği için ise 0,920 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kullanılan ölçekler tüm alt boyutlarıyla içsel tutarlılığa sahip bulunmakta olup, analiz yapmaya uygundur.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında katılımcılara ait demografik veriler oransal olarak bulunmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	289	57,2
	Erkek	216	42,8
	18-25	106	21
	26-35	243	48,1

Yaş	36-45	127	25,1
	46-55	26	5,1
	56 ve üzeri	3	0,6
Medeni Durum	Evli	308	61
	Bekar	197	39
Eğitim Durumunuz	Lise	46	9,1
	Ön Lisans	115	22,8
	Lisans	310	61,4
	Yüksek Lisans	21	4,2
	Doktora	13	2,6
Meslekte Çalışma Süreniz	0-5	203	40,2
	6-10	102	20,2
	11-15	109	21,6
	16-20	54	10,7
	21 ve üzeri	37	7,3
Kurumda Çalışma Süreniz	0-5	275	54,5
	6-10	101	20
	11-15	84	16,6
	16-20	22	4,4
	21 ve üzeri	23	4,6

Tablo 5' te ilk olarak katılımcıların % 43' ünün erkek, %57'sinin ise kadın olduğu bilgisi yer almaktadır. En fazla katılımcının % 48,1 ile 26-35 yaş düzleminde bulunduğu, bu oranı % 25,1 ile 36-45 yaş arası grubun izlediği, genç nüfus olarak adlandırılan 18-25 yaş arası grubun ise katılımcıların % 21'ini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların % 39'u bekâr iken, %61'i evli bulunmaktadır. Eğitim düzeyi değişkeni bakımından ise katılımcıların % 9,1 orta öğretim mezunu, % 22,8'i ön lisans, % 61,4 lisans, % 4,2'si yüksek lisans ve son olarak % 2,6'sı ise doktora mezunudur. Mesleki tecrübe değişkeni açısından oransal olarak en geniş alanı tanımlayan grup ise % 40,2 ile sıfır ve beş yıl arası deneyime sahip gruptan oluşmaktadır. Kurumda çalışma süresi bakımından ise katılımcıların yarısından fazlası (% 54,5) beş yıldan az çalışma süresine sahip bulunmaktadır. Katılımcıların % 20'si altı ve on yıl arası, % 16,6'sı on bir ve on beş yıl arası, % 4,4'ü on altı ve yirmi yıl arası, % 4,6'sı ise yirmi bir yıldan daha fazla süredir araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda çalışmaktadır.

4.3. Ölçeklere Ait Normallik Testi

Araştırma kapsamında ulaşılan verilere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile normallik analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6. Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	N	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Maneviyat	505	3,04	0,75	-0,196	-0,156
Anlamlı İş	505	3,03	0,88	-0,282	-0,228
Topluluk Duygusu	505	3,23	0,83	-0,355	-0,191
Örgütsel Değerlerle Uyum	505	2,87	0,88	-0,073	-0,545
Tükenmişlik	505	2,83	0,51	-0,243	0,478
Duygusal Tükenme	505	3,10	0,84	0,038	-0,282
Duyarsızlaşma	505	2,67	0,73	0,105	-0,229
Kişisel Başarısızlık Boyutu	505	2,63	0,57	0,144	0,185
Ruhsal Liderlik	505	2,98	0,71	-0,185	-0,054
Vizyon	505	2,95	0,77	-0,426	0,207
Umut \ İnanç	505	3,26	0,89	-0,394	-0,057
Özgecil Sevgi	505	2,42	0,97	0,246	-0,719
Çağrı \ Anlam	505	3,65	0,78	-0,969	1,320
Üyelik Aidiyet	505	2,78	0,83	0,268	-0,321

Tablo 6’da verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Büyükköztürk, 2018). Ayrıca katılımcıların örgütsel maneviyata ilişkin algılarında kararsız kaldıkları (ort.: 3,04) ve katılımcıların düşük düzeyde liderlikte manevi yaklaşımı hissettikleri (ort.:2,98) de elde edilen bulgular arasındadır. Ancak

Maslach vd (2010)’a göre tükenmişlik ölçeği toplam puan üzerinden yorumlanmalıdır. Bu doğrultuda tükenmişlik ölçeğine ilişkin toplam puan aralıkları ile bu aralıkların tanımladığı düzeyler Tablo 7’de bulunmaktadır.

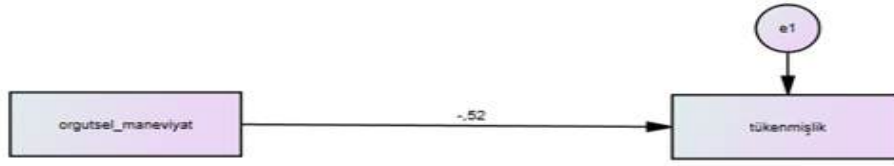
Tablo 7. Tükenmişlik Ölçeğine ilişkin Toplam Değer Düzeyleri

Değişken	N	Düşük Seviye	Orta Seviye	Yüksek Seviye	Sonuç	Bulunduğu Düzey
Duygusal Tükenme	505	0-16	17-26	27 ve üzeri	27,91	YÜKSEK
Duyarsızlaşma	505	0-8	9-13	14 ve üzeri	13,37	ORTA
Kişisel Başarısızlık Boyutu	505	37 ve üzeri	31-36	0-30	32,10	ORTA

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların yüksek ya da orta düzeyde tükenmişlik hissettikleri görülmektedir. Bununla birlikte tükenmişliğin en yoğun hali ile duygusal tükenme boyutunda yaşandığı da elde edilen bulgular arasındadır.

4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu araştırmanın modeli, örgütsel maneviyat ile tükenmişliği ilişkilendirilmektedir. Araştırma egzojen değişken olan örgütsel maneviyatın endojen değişken olan tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır. Gözlenen değişkenler ile yol (path) analizinin kullanıldığı model çerçevesinde oluşturulan ilişkinin grafiksel gösterimi Şekil 5’te bulunmaktadır.



Şekil 5. Örgütsel Maneviyatın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Path Diyagramı

Örgütsel maneviyatın (Ö.M.) tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan modelin uyum indeksi kriterler neticeleri aşağıda bulunmaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Maneviyatın Tükenmişliğe Etkisine İlişkin Model Uyum İndeksleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	IFI	NFI	RMR
,000	,562	1,000	1,000	1,000	1,000	,000

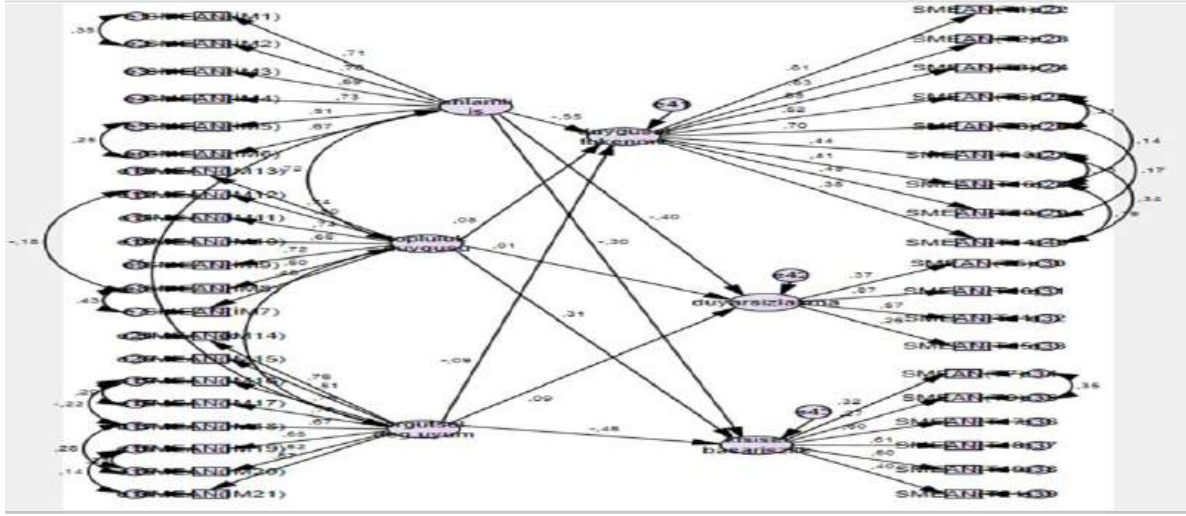
Tabloda yer aldığı üzere RMSEA değeri ,562 ile kabul edilebilir uyum düzeyindedir. Bu değer dışındaki diğer indeksler ise mükemmel uyum aralığında bulunmaktadır. Yapısal modele ilişkin hipotezlerin analiz neticeleri ise Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Maneviyatın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Sonuçları

Hipotez	Estimate (β)	SE.	CR.	P
tükenmişlik <--- orgutsel_maneviyat	-,522	,026	-13,731	***

Tablo 9’da yer aldığı üzere, β (etki katsayısı) değeri -,522 ve p (anlamlılık) katsayısı ise 0.000’dır. Dolayısıyla gerçekleştirilen analiz neticesinde örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel maneviyat bir birim arttığında tükenmişlik düzeyinde -,522 birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda 1.Ana Hipoteze ilişkin “H1: Örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerinde bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

1. Ana Hipoteze ilişkin analiz işleminin gerçekleştirilmesinin ardından, alt hipotezleri test etmek amacı ile yol analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilgili değişkenler boyutsal düzlemde incelenmiş olup, etki durumu analiz edilmiştir. Bahse konu etki durumuna ilişkin oluşturulan path diyagramı Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Ö. M'ın Alt boyutlarının Tükenmişliğin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Path Diyagramı

Ö. M'ın alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutlarına etkisine yönelik oluşturulan modelin uyum indeks değerleri Tablo 10'dadır.

Tablo 10. Ö.M'ın Alt boyutlarının Tükenmişliğin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Uyum İndeksleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	IFI	NFI	TLI
1,970	,044	,915	,911	,916	,906	,907

Tablo 10 incelendiğinde X²/df değerinin 1,970'le ve RMSEA değerinin de ,044 ile mükemmel uyum aralığında bulunduğu, kalan diğer değerlerin ise kabul edilebilir uyum aralığında yer aldığı görülmektedir. Yapısal modele ilişkin hipotezlerin analiz sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Ö. M'ın Alt Boyutlarının Tükenmişliğin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Sonuçları

Hipotez	Estimate (β)	SE.	CR.	P
duygusal_tukenme <--- anlamlı is	-,552	,106	-6,358	***
duyarsizlasma <--- anlamlı is	-,397	,056	-3,537	***
kişisel basarisizlik hissi <--- anlamlı is	-,299	,039	-2,742	,006
duygusal_tukenme <--- topluluk_duygusu	,084	,207	,885	,376
duyarsizlasma <--- topluluk_duygusu	,014	,098	,131	,896
kisisel_basarisizlik hissi <---topluluk_duygusu	,197	,083	2,367	,018
duygusal_tukenme <--- orgutsel_deg uyum	-,093	,121	-,997	,319
duyarsizlasma <--- orgutsel_deg uyum	,092	,058	,837	,403
kisisel_basarisizlik hissi <--- orgutsel_deg uyum	-,458	,053	-3,318	***

Tablo 11'da yer aldığı üzere 1.ana hipotezin alt hipotezlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; birinci ana hipotezin alt hipotezlerinden olan, "H1a. Örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde bir etkisi vardır." $\beta = -,552$ ve $***p=0.000$ olduğundan; "H1b. Örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisi vardır." $\beta = -,397$ ve $***p=0.000$ olduğundan; "H1c. Örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde bir etkisi vardır." $\beta = -,299$ ve $p=0.006 < 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Birinci ana hipotezin dördüncü alt hipotezini oluşturan "H1a. Örgütsel maneviyatın topluluk duygusu boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu bir etkisi vardır." ise $p=0,376 > 0,05$ olduğundan; beşinci alt hipotez olan "H1e. Örgütsel maneviyatın topluluk duygusu boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisi

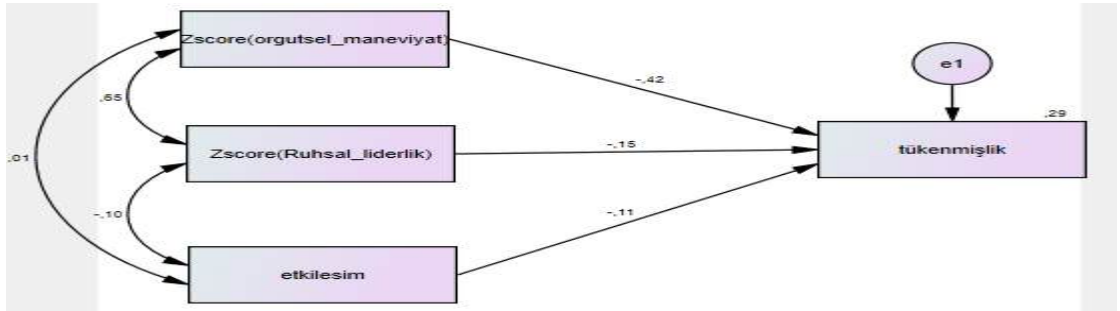
vardır" $p=0,896>0,05$ olduğundan reddedilirken, altıncı alt hipotez "*H1_f. Örgütsel maneviyatın topluluk duygusu boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde bir etkisi vardır.*" $p=0,018<0,05$ ve $\beta=-,197$ olduğundan kabul edilmiştir. Birinci ana hipotezin yedinci alt hipotezini oluşturan "*H1_g. Örgütsel maneviyatın örgütsel değerlerle uyum boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde bir etkisi vardır*" $p=0,319>0,05$ olduğundan ve sekizinci alt hipotezi oluşturan "*H1_g. Örgütsel maneviyatın örgütsel değerlerle uyum boyutunun, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisi vardır*" $p=0,403>0,05$ olduğundan reddedilmiştir. Son olarak dokuzuncu alt hipotez olan, "*H1_h. Örgütsel maneviyatın örgütsel değerlerle uyum boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde bir etkisi vardır.*" $\beta=-,458$ ve $***p=0.000$ olduğundan kabul edilmiştir.

Örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerindeki negatif yönlü ve anlamlı etkisinin tespit edilmesinin ardından, bu etkinin düzeyinin ruhsal liderliğe bağlı olarak değişip değişmediğini belirleme sürecine geçilmiştir. Bu amaçla düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir. Düzenleyici değişkenin etkisi istatistiklerde etkileşim etkisi olarak belirtilmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Etkileyişim etkisinin (örgütsel maneviyat x ruhsal liderlik) modele dâhil edilmesinin ardından, düzenleyici etki analizini gerçekleştirme sürecine geçilmiştir. Bu süreçte atılması gereken bazı adımlar bulunmaktadır. Bunlar (<https://www.jeremydawson.co.uk/#twoway>);

- ✓ SPSS'te verilerin standardize edilmesi,
- ✓ AMOS programında modelin oluşturulup, analiz edilmesi,
- ✓ Modelin anlamlı çıkması halinde etkileşimsel etkinin grafiksel eğiliminin Jeremydawson' da yer alan

Excel formatındaki formülüze edilmiş yapı ile gösterilmesi.

Bu adımlar doğrultusunda ilk olarak veriler SPSS'te standardize edilmiştir. Bu işlemin ardından düzenleyicilik etkisine dair istatistiki model oluşturulmuş olup, model Şekil 7'de yer almaktadır.



Şekil 7. Ruhsal Liderliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Model

Düzenleyicilik etkisinden söz edebilmek için oluşturulan modelde etkileyişim teriminin bağımlı değişken (tükenmişlik) üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Modele ilişkin anlamlılık değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

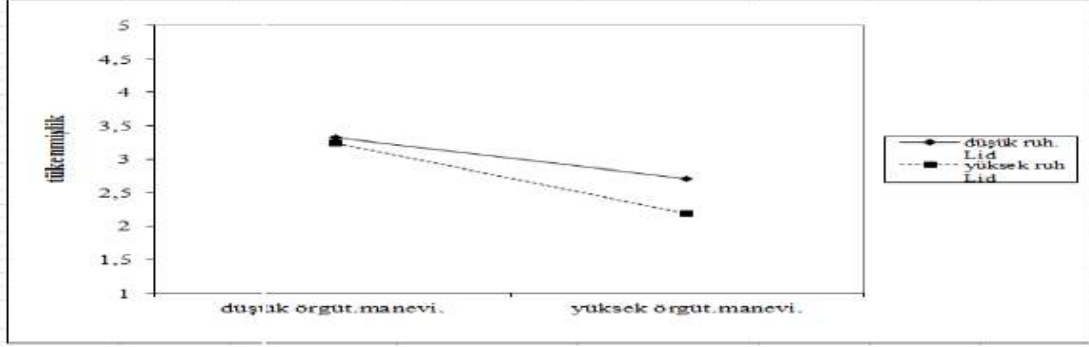
Tablo 12. Ruhsal Liderliğin Düzenleyicilik Etkisi Anlamlılık (p) Sonuçları

Hipotez	Estimate (β)	SE.	CR.	P
tükenmişlik <--- Zörgütsel_maneviyat	-,422	,025	-8,524	***
tükenmişlik <--- ZRuhsal_liderlik	-,151	,026	-3,033	,002
tükenmişlik <--- etkileşim	-0,44	,015	-2,894	,004

Düzenleyici etkiye ilişkin oluşturulan model üzerinden, Tablo 12'de görüldüğü üzere tüm yollar anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda düzenleyici analizin gerek şartı olan etkileyişim teriminin, bağımlı değişken (tükenmişlik) üzerindeki etkisinin anlamlı olması ($\beta= -,044$; $p=0.004<0,01$) koşulu sağlanmıştır. etkileyişimsel etkinin grafiksel eğilimi Şekil 7'de gösterilmektedir.

Tablo 13. Ruhsal Liderliğin Düzenleyici Etkisinin Sonuçları

Düşük Ruhsal Liderlik		Yüksek Ruhsal Liderlik	
Eğim Gradyanı	-0,313	Eğim Gradyanı	-0,531
T-Değeri Eğimi	-9,898	T-Değeri Eğimi	-16,792
P Değeri Eğimi	0,000	P-Değeri Eğimi	0,000

**Şekil 7.** Ruhsal Liderliğin Düzenleyicilik Etkisinin Grafiksiz Eğilimi

Elde edilen bulgular ışığında, örgütsel maneviyat düzeyi yükseldikçe ve ruhsal liderlik uygulamaları da var ise tükenmişliğin azalmaya başladığını söylemek mümkündür. Ruhsal liderlik düzeyinin yükselmesi ile beraber ise eğim gradyanının daha da keskinleştiği (-0,313'ten, -0,531'e) görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel maneviyat uygulamalarının yüksek ruhsal liderlik ile birleşmesi halinde tükenmişlik daha fazla azalacaktır. Bu sonuçlar doğrultusunda 2. Ana Hipoteze ilişkin *"H2: Örgütsel maneviyatın tükenmişliğe etkisinde ruhsal liderliğin düzenleyici rolü vardır."* hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Günümüzde giderek yalnızlaşan, aileden, toplumdan uzaklaşan ve sosyal çevre yerine artık sanal çevreye sahip bireyler için iş yerleri sadece çalışma alanı olmanın ötesine geçmiştir. Yeni yaşam şartları ile beraber iş yerleri çalışanlar için sosyalleşme, ait olma, anlam bulma, bir topluluğa dahil olma ihtiyaçlarını giderdikleri yapılarıdır. Dolayısıyla örgüt içerisinde maneviyatın dahil edilmesiyle yaptığı işle yaşamına amaç ve anlam katan, bir topluluğa dahil olarak en temel yaşamsal ihtiyaçlarından aidiyet duygusunu gideren bireylerde tükenmişliğe daha az rastlanılacağı düşünülmektedir. Tükenmişliğin yaşanması durumunda ise sürecin çok daha hızlı, ilerlemeden, proaktif bir anlayış ile çözümleneceği muhtemel görülmektedir. Bu bağlamda çalışmada ilk olarak örgütsel maneviyatın tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır. Örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerindeki etkisini belirleyebilmek üzere path (yol) analizi uygulanmıştır. Uygulanan path (yol) analizi neticesinde, örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerinde negatif yönlü, yüksek düzeyde, anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.522$; $***p=0.000$). Bu bulgu örgütsel maneviyat bir birim arttığında tükenmişlik seviyesinde $-.522$ birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Ulaşılan bu bulgu doğrultusunda, 1. Ana Hipotezi oluşturan *"H1: Örgütsel maneviyatın tükenmişlik üzerinde bir etkisi vardır."* hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen negatif yönlü ve anlamlı etki bulgusu neticesinde ve belirlenen örneklem grubu özelinde; örgüt ve yönetimin maneviyat eksenli bir anlayış çizmesi ile çalışanların içsel yaşamları değer görüp, benimseneceği için çalışanın işine ve iş yerine yüklediği anlamın artması beklenilmektedir. Yaşamsal anlam ve amaç kaynakları artan çalışanların ise daha tatmin, yüksek motivasyon ve yaratıcılıkta, uyumlu ve keyif alarak çalışacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu manevi örgütsel anlayış düzleminde, çalışanın iş arkadaşları ile topluluk bağlarının kuvvetleneceği, içsel huzurunun gelişeceği dolayısıyla temel insani gereksinimlerden olan aidiyet ihtiyacının karşılanacağını ifade etmek mümkündür. Tüm bu olumlu gelişmelerin ise tükenmişlik üzerinde bir panzehir etkisi yaratacağı söylenebilmektedir. İfade edilen tüm bu çıkarımlar ilgili literatür ile de uyum göstermektedir (Corso ve arkadaşları, 2020; Sharma ve Sharma, 2018; Farahani ve arkadaşları, 2023; Kumar, 2015; Hong, 2009; Khari ve Sinha, 2021; Saxena ve Saxena, 2011: 5; Mushtaq ve arkadaşları, 2020; Mitroff ve Denton, 1999; Gockel, 2004: 161).

2. Ana Hipoteze ilişkin alt hipotezleri test etmek amacıyla yeniden yol analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde ($\beta = -.552$ ve $***p=0.000$), örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma

boyutu üzerinde ($\beta=-,397$ ve $***p=0.000$), örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutunun tükenmişliğin kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde ($\beta=-,299$ ve $p=0.006<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine örgütsel maneviyatın örgütsel değerlerle uyum boyutunun, tükenmişliğin kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde ($\beta=-,458$ ve $***p=0.000$) negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı etkisi de elde edilen bulgular arasındadır. Örgütsel maneviyatın topluluk duygusu boyutunun ise tükenmişliğin alt boyutları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Path analizi neticesinde, anlamlı iş alt boyutunun tükenmişliğin tüm alt boyutları üzerinde negatif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu etki düzeyi ise en fazla tükenmişliğin ilk seviyesi olan duygusal tükenme boyutunda hissedilirken ($\beta=-,552$ ve $***p=0.000$), duyarsızlaşma boyutuna geçmesi ile çalışanın işinden duyacağı anlamın etkisinin de azaldığı ($\beta=-,397$ ve $***p=0.000$) görülmektedir. Tükenmişliğin son basamağı olan kişisel başarısızlık hissi boyutuna geldiğinde ise artık iş yerinden ve yapılan işten duyulan anlam boyutu, tükenmişlik üzerindeki etkisini giderek kaybetmeye başlamıştır ($\beta=-,299$ ve $p=0.006<0,05$). Dolayısıyla bu sonuç neticesinde tükenmişlikle mücadelede çalışana anlamlı bulacağı görevler\amaçlar kazandırmanın, aidiyet hissinden veya kişisel değerlerinin örgütle uyumundan çok daha etkin olduğunu belirtebiliriz. Ayrıca yine ulaşılan bulgu ışığında tükenmişliğin aniden ortaya çıkmadığı bir sürecin sonucu olarak meydana geldiği, sürecin başında müdahale edilmediği takdirde sorunun giderek büyüyeceği söylenebilmektedir. Dolayısıyla erken müdahale ve proaktif yaklaşımın son derece önemli olduğu çıkarımında bulunmak mümkündür. Nitekim ileri sürülen bu çıkarımlar ilgili literatür ile de uyum göstermektedir (Maslac, 1982: 11; Maslach ve Jackson, 1981: 99; Labone 1995: 3; Meier 1984: 211; Casserly ve Megginson, 2009; 14-15).

Örgütsel maneviyatın, örgüt içerisinde geliştirilmesinde\pekiştirilmesinde ise en önemli görevin yöneticilerde\liderlerde olduğu söylenebilmektedir. Bu kapsamda örgüt içerisinde benimsenen ruhsal liderlik anlayışı ile örgütsel maneviyatın olabilecek maksimum düzeye taşınacağı ve dolayısıyla tükenmişlik ile mücadele de çok daha etkili olunacağı düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda gerçekleştirilen düzenleyici değişken analizi neticesinde, örgütsel maneviyat düzeyi yükseldikçe ve ruhsal liderlik uygulamaları da var ise tükenmişliğin azalmaya başladığı tespit edilmiştir. Ruhsal liderlik düzeyinin yükselmesi ile beraber ise eğim gradyanının daha da keskinleştiği ($-0,313$ 'ten, $-0,531$ 'e doğru indiği) görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel maneviyat uygulamalarının yüksek ruhsal liderlik ile birleşmesi halinde tükenmişliğin daha fazla azalacağı belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda 2. Ana Hipoteze ilişkin “, **H2: Örgütsel maneviyatın tükenmişliğe etkisinde ruhsal liderliğin düzenleyici rolü vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel maneviyat, ruhsal liderlik ve tükenmişlik kavramlarını bir arada ele alan herhangi bir araştırma bulgusuna ulaşılamamıştır. Ancak yöneticilerin\liderlerin örgütsel amaçlar, vizyon, stratejiler ve politikaları belirlemede dolayısıyla örgütün rotasını tayin etmede en etkin güç olmaları nedeniyle örgütlerde maneviyata ilişkin uygulamaların ruhsal liderlikten ayrı düşünülmemeyeceği söylenebilmektedir. Çalışanların ruhsal hedeflerine ulaşabilmeleri üzere elverişli bir çalışma ortamı oluşturan ruhsal liderler, çalışanlarına amaç ve anlam yaratacak görevler vermekte ve bu görevleri başarmak üzere teşvik etmektedirler. Bu durumun ise gerek örgütsel sistem ve süreç düzleminde gerek ise çalışanda pozitif çıktıların gelişimi bağlamında elverişli bir çalışma alanı yaratacağı bu sayede ise ruhsal liderliğin örgütsel maneviyatının gelişmesini destekleyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla ruhsal liderlik yaklaşımının örgüt içerisinde kişisel ihtiyaçları, bireysel bütünlüğü, kolektif bilinci ve sağlıklı kişilerarası ilişkileri karşılamak üzere “örgütsel maneviyatın” bir parçasını oluşturduğunu söylemek mümkündür. İlgili literatür incelendiğinde de elde edilen çalışma bulgusunun ve bu bulgu neticesinde gerçekleştirilen çıkarımların desteklendiği görülmektedir (Neal, 2018; Tabroni, 2015; Afsar ve arkadaşları, 2016; Fry, 2013; Fry ve diğerleri, 2017; Ribeiro ve arkadaşları, 2020).

Bir diğer yandan maneviyatı temel alan bir liderlik yaklaşımının çalışana “ruhsal sağlık/iyilik” bakımından önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Özellikle günümüz stresli, depresif, yalnız, bunalımlı, belirsizliğin ve risklerin yoğun yaşandığı iş yaşamı için maneviyat, rahatlatıcı ve huzur sağlayıcı bir kaynak şeklinde görülmektedir. İç huzura sahip olan maneviyatı yüksek kişiler ise daha pozitif yönelimli, karşılaşılan zorluklara karşı daha dirençli, ılımlı, sebatkâr, ilişkilerde çok daha tutarlı, azimli ve yüksek bir üretkenlik içerisinde çalışacaklardır. Dolayısıyla ruhsal liderliğin tükenmişlik üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim gerek ulusal gerek uluslararası incelenen çalışma sonuçları da bu düşüncüyü desteklemektedir (Jelador ve arkadaşları, 2016; Yang ve Fry, 2018; Hunsaker, 2019; Saylı ve Baytok, 2014; Kurtar, 2009: 37; Mobarakeh ve Karimimanevi, 2016; Samul, 2009: 10). Elde edilen düzenleyici analiz bulgusu

ve yapılan literatür taraması neticesinde, örgüt içerisinde benimsenen ruhsal liderlik anlayışı ile örgütsel maneviyatın olabilecek maksimum düzeye taşınacağı ve dolayısıyla tükenmişlik ile mücadele de çok daha etkili olunacağı çıkarımında buluna bilinmektedir.

5.1. Öneriler

Çalışmada karşılaşılan maliyet, zaman ve imkân kısıtları neticesinde araştırma Batman il merkezindeki kamu hastanelerinde görev yapmakta olan sağlık çalışanları (hemşire, hekim, ebe, sağlık memuru) ile sınırlandırılmıştır. Yalnızca belirli bir bölgede ve belirli bir sektör içerisinde yürütülmesi dolayısıyla araştırma neticesinde ulaşılabilecek bulguların, diğer bölgeler ve farklı sektörler üzerinde genelleştirilemeyeceğini ifade etmek mümkündür. Ayrıca örgütsel maneviyat ve ruhsal liderlik kavramlarının Türkçe literatürde nispeten yeni olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, kavramların başta eğitim sektörü olmak üzere farklı sektörlerde çalışılmasıyla hem alan yazının bu anlamda zenginleşeceği hem de akademik bazda ele alınan kavramların örgütler için kullanıma elverişli hale geleceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında örgütsel maneviyat, tükenmişlik ve ruhsal liderlik ilk defa bu çalışmada bir arada incelenmiş olup, daha önce ulusal ya da uluslararası yazında bu değişkenleri bir arada çalışan başka bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik daha fazla çalışmaya yer verilebilir. Örgütler için son derece önem taşıyan bir konu olan kültürün örgütsel maneviyat, tükenmişlik ve ruhsal liderlik ile ilişkisinin de araştırılması alanyazına katkı sağlayabilir. Ayrıca araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlerin; demografik özellikler açısından, kuşaksal (X,Y,Z) farklılıklar bağlamında veya kamu\özel sektör ayrımı gözetilerek gerçekleştirilmesi farklı sonuçlar doğurarak, literatürü zenginleştirebilir.

Örgüt içerisinde gerek manevi ortamın temini ve güçlendirilmesi noktasında gerek tükenmişlik ile mücadele etmede liyakat, adalet ve eşitlik ilkeleri üzerinde önemle durulmalıdır. Böylesi bir ortam yöneticiler tarafından örgüt kültürü, yapısı, sistem ve süreçlerle işlenirken, çalışanlar tarafından da pekiştirilmeli ve güçlendirilmelidir. Son olarak örgüt içerisinde çalışanın işe alım sürecinden, eğitim ve geliştirilmesine, performansının değerlendirilmesine, oryantasyon ve entegrasyonuna, ödül-ceza sisteminin oluşturulması ve işlemesine dek geçen tüm adımlar insan kaynakları yönetimi içerisinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda İ.K yöneticileri örgütsel değerler ile çalışan değerlerini uyumlaştıracak, çalışana bir topluluğun üyesi olduğunu\aidiyet duygusunu hissettirecek, yapılan işlere, amaçlara, süreçlere anlam katacak bir yönetim politikası izlemelidir. Bu sayede örgüt içerisinde maneviyat eksenli bir anlayış inşa edileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Afşar, B., Badi,Y., ve Kiani, Ö. (2016). Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-Environmental Behavior: The İnfluence of Workplace Spirituality, İntrinsic Motivation, and Environmental Passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Altunışık, R., Coşkun, R., ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the Workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-292.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pagem Akademi.
- Can, A. (2013). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi, (1.baskı)*,. İstanbul: Pagem Akademi Yayıncılık.
- Casslerly, T. B., ve Megginson, D. (2009). *Learning From Burnout: Developing Sustainable Leaders and Avoiding Career Dealiment*. UK: Butterworth Heinemann.
- Corso, L. D., Carlo, A., Falco, A., ve Colledan, D. (2020). Employee Burnout and Positive Dimensions of well-being: A Latent Workplace Spirituality Profile Analysis. *PLOS ONE*, 15(11).

- Corner, P. D. (2009). Workplace Spirituality and Business Ethics: Insights from an Eastern Spiritual Tradition. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 377-389.
- Çakıroğlu, D. (2017). *Algılanan Örgütsel Maneviyatın Psikolojik Sözleşmeye Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü(Doktora Tezi).
- Dein, S., ve Kımtar, N. (2014). Din, maneviyat ve depresyon: Tetkik ve tedavi için öneriler. *Akev Akademi Dergisi*, 18(58), 739-750.
- Farahani, M. F., Jaberı, K., ve Purfarzad, Z. (2023). Workplace Spirituality, Compassion Satisfaction, Burnout, and Secondary Traumatic Stress: A Cross-Sectional Study in Iranian Nurses. *Perspectives in Psychiatric Care*, Article ID 7685791 .
- Fry, L. (2003). Toward A Theory Of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gockel, A. (2004). The trend toward spirituality in the workplace: Overview and Implications for Career Counseling, , 41(4). *Journal of Employment Counseling*, 41(4).
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S., ve Astar , M. (2014). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*,. İstanbul: Der Yayınları.
- Hong, Y. J. (2009). *The Influence Of Perceived Workplace Spirituality On Job Satisfaction, Intention to Leave, And Emotional Exhaustion among Community Mental Health Center Workers in the State of Kansas*. Kansas: University of Kansas.
- Hunsaker, W. D. (2019). Spiritual Leadership and Job Burnout: Mediating Effects of Employee Well-Being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), 1257-1268.
- jelodar, Z. K., Rad , A., Rahimi , A. ve Pooyan , E. (2016). Investigating the relationship between spiritual leadership and professional burnout among the staff of Ardebil hospitals. *Iranian Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 9(1), 74-85.
- Kalaycı, Ş. (2015). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Khari, C., ve Sinha , S. (2021). Workplace Spirituality: An Antidote to Employee Burnout. S. Dhiman (Dü.) içinde, *he Palgrave handbook of workplace well-being* (s. 671–693). Macmillan: Springer Nature.
- Kumar, S. (2015). Influence of Spirituality on Burnout and Job Satisfaction: A Study of Academic Professionals in Oman. *South Asian Journal of Management*, 22(3), 137-175.
- Labone, E. (1995). Teacher Burnout And Teacher Efficacy: Trends Over Time. *Annual Conference of the Australian Association for Research in Education*. Australia: Hobart.
- Maslac, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., ve Jackson , S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Meier, S. T. (1984). The Construct Validity of Burnout. *Journal of Occupational*, 57(3), 211-219.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliman, J., Czaplewski, A. ve Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change*, 16(4), 426-447.
- Mitroff, L., ve Denton, E. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality*. San Francisco: C.A: Jossey-Bass.
- Mobarakeh, A., ve Karimi, F. (2016). The Relationship Between Spiritual Leadership, Perceived Organizational Support and Job Burnout in Nurses Working at the Medical University of Isfahan. *Iranian Journal of Nursing Research*, 11(5), 14-28.

- Mushtaq, R., Shafqat, T., Khan, M., Ellahi, A., ve Ansar, A. (2020). Does Psychological Empowerment Mediates the Association of Workplace Spirituality with Organizational Citizenship Behavior and Employee Burnout? *6th ASIA International Conference 2020 (Online)*, 7.
- Neal, J. (2018). Overview of Workplace Spirituality Research. In *The palgrave handbook of workplace spirituality and fulfillment* (s. 3-57). içinde Palgrave Macmillan.
- Neck, C., ve Milliman, J. (1994). Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfilment in the Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.
- Ribeiro, M., Caldeira, S., Nunes, E., ve Vieira, M. (2020). A Con SpiritualLleadership and Workplace Spirituality in Nursing Management. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 602-605.
- Samul, J. (2019). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 1-16.
- Sapta, K. S., Rustiarini, N. W., Teja Kusuma, G. A., ve Astakoni, M. P. (2021). Spiritual Leadership and Organizational Commitment: The Mediation Role of Workplace Spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-15.
- Saxena, A., ve Saxena, A. (2011). Workplace Spirituality: A Basic Pillar for Modern Management. *International Journal of Management Research and Review*, 1(1), 1-9.
- Saylı, H., ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori -Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seyyar, A. (2009). *Çalışma Hayatında ve İşyerinde Maneviyat*. 10 12, 2021 tarihinde <http://www.sosyalsiyaset.net/documents/spirituality@work.asp> adresinden alındı
- Sharma, S. K., ve Sharma, A. (2018). Workplace Spirituality and Burnout. *International Journal of Behavioural and Healthcare Research*, 6(2), 136-148.
- Tabroni, T. (2015). Spiritual Leadership: A sSolution of the Leadership Crisis in İslamic Education in Indonesia. *Britsh Journal of Education*, 3(11), 40-53.
- Wachholtz, A., ve MaiLan, R. (2013). The Relationship Between Spirituality and Burnout Among Medical Students. *J Contemp Med Educ*, 1(2), 83-91.
- Worthington, R. L., ve Whittaker, T. A. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *Counseling Psychologist*, 34, 806-838.
- Yaman, E. (2015). Kişilerarası Çekicilik Ölçeği: Geçerlilik Güvenilirlik Çalışması. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1547-1557.
- Yang, M., ve Fry, L. (2018). The Role of Spiritual Leadership in Reducing Healthcare Worker Burnout. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 305-324.
- <https://www.jeremydawson.co.uk/#twoway> (Erişim tarihi: 02 Eylül 2025).

Positive Leadership as a Mediator Between Quiet Quitting and Emotion Use in Healthcare Workers

Leyla ŞENOL  ^a Okan ŞENELDİR  ^b

^a Kocaeli University Ali Rıza Veziroğlu Vocational School, Department of Real Estate Management, Kocaeli, Türkiye.
senolleyla4@gmail.com

^b Kocaeli University Ali Rıza Veziroğlu Vocational School, Department of Management and Organization, Kocaeli, Türkiye.
seneldir@gmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Positive Leadership Quiet Quitting Use of Emotion Healthcare Workers Healthcare Service Received 16 May 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to examine the relationship between healthcare workers' perceptions of the use of emotion, positive leadership, and their levels of quiet quitting tendency, and to analyze the mediating role of positive leadership in the relationship between use of emotion and quiet quitting. Design/methodology/approach – A quantitative research design was adopted by applying a questionnaire to physicians, nurses, technicians, and administrative staff working in the healthcare sector. Data were collected through a survey, and a partial least squares structural equation model was used to test the proposed model and hypotheses. Results – The findings revealed that positive leadership is negatively associated with quiet quitting and fully mediates the relationship between use of emotion and quiet quitting. In the context of the Turkish healthcare system, the corrective and motivating role of positive leadership in reducing quiet quitting among healthcare workers was confirmed. Discussion – This study contributes to the literature by revealing the mediating role of positive leadership in the relationship between emotional expression and quiet quitting. The findings emphasize that positive leadership may enhance healthcare service sustainability by fostering employee motivation. However, the generalizability of the results is limited to the healthcare context in Turkey.

1. Introduction

While increasing competition due to globalization leads businesses to develop new strategies (Özüdoğru et al., 2018; Ekşili & Alparslan, 2021), healthcare institutions aim to deliver the utmost quality of service through their human resources and medical equipment by focusing on increasing the development, motivation and productivity of employees (Karaman et al., 2019).

Health services have a characteristic that deeply affects society both due to its relationship with those who demand health services and its interaction with the environment. Predicting the future of human health and determining the adequacy of healthcare workers in relation to the population is not an easy task. The Covid-19 pandemic has considerably transformed how leaders in organizations manage their relationships with employees. It has forced them to take a more supportive approach to enhance employee well-being while maintaining productivity. The pandemic has also sped up the shift in how companies engage and communicate with their workforce (Almazrouei & Zacca, 2022). In addition to the difficulties experienced in delivering healthcare services, the COVID-19 pandemic has increased the loss of healthcare workers. According to a preliminary report, an estimated 80,000–180,000 healthcare workers worldwide died from COVID-19 between January 2020 and May 2021, and a total of 506 healthcare workers in Turkey passed away between March 11, 2020, and February 28, 2022 (Nesanır et al., 2022). With the increase in losses, work intensity has increased even more. Thus, the quality of the service process must be a key focus to meet the demand and enhance patient satisfaction (Akar & Arıkan, 2023). Consequently, the problems caused by the global pandemic have been seriously experienced in the health sector (Poon et al., 2022). Quiet quitting (QQTG) refers

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Kocaeli University Social and Human Sciences with the decision dated April 18, 2024, and numbered E. 579264.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Şenol, L., Şeneldir, O. (2025). Positive Leadership as a Mediator Between Quiet Quitting and Emotion Use in Healthcare Workers, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17 (4), 3345-3361.

to a situation in which employee's commitment and motivation to the organization decreases. This situation might result in a decline in employees' loyalty to the organization, general unhappiness and inability to spare time for personal needs. Therefore, Savaş and Turan (2023) believe that there are important reasons why employees tend towards quiet quitting.

Recent studies describe quiet quitting as a subtle form of work withdrawal that relates closely to organizational commitment, burnout, and employee performance. Hamouche et al. (2023) show that emotional exhaustion, perceptions of unfairness, and heavy workloads increase employees' tendency to restrict their efforts to basic job requirements, which in turn reduces affective commitment and both in-role and extra-role performance. Quiet quitting also shares similarities with presenteeism, as employees remain physically present but contribute below their capacity. Overall, these insights suggest that declining well-being and commitment can produce hidden productivity losses that are difficult to detect yet consequential for organizational effectiveness.

A leader can focus on positivity to drive positive change and implement health care vision and strategies for all stakeholders. They should develop competencies such as communication, collaboration, understanding, and innovation to manage change and complex environments. Moreover, strengthening leadership skills at all levels of healthcare management can contribute to solving health problems effectively. Leaders in the health sector should ensure the creation and delivery of quality, accessible and equitable health services and systems for patients (Odugbose et al., 2024).

Adopting positive leadership (POLS) styles has been found to enhance both the quality of employees' work and their overall well-being in China (Sun et al., 2023). POLS practices—such as demonstrating visible leadership—play a crucial role in shaping organizational culture (Ali & Nouban, 2024). Another form of leadership that has a positive association on both organizations and employees is responsible leadership (Antunes & Franco, 2016). Responsible leadership entails traits deeply rooted in Chinese culture, such as self-discipline and fostering employees' intellectual growth, as observed in research conducted in China (Qu et al., 2024). Their study involved interviews with 9 managers and 92 stakeholders, highlighting these cultural attributes as pivotal factors in assuming accountability. Inclusive leadership, as a form of POLS, has been shown to foster an organizational environment in which employees feel safe and secure (Shafaei & Nejati, 2024). Accordingly, the leader should ensure the continuity of organizational learning by focusing on the learning behavior of the employee. Because an organization that focuses on criticizing mistakes can make the work experience of the employee meaningless.

As Damghanian et al. (2023) point out information from health crises such as Covid-19 can be used to develop POLS for managers and USOE behaviors for employees. The Covid-19 crisis has highlighted the significance of employees' mental health alongside their physical well-being. POLS, for example in a bank, can help spread positive emotions within the organization by meeting the psychological needs of employees, organizing sporting events, and making working conditions more flexible. The Covid-19 pandemic reshaped societies and underscored the need for organizations to implement effective change strategies to adapt to their surroundings. Positive leaders can play an effective role by promoting positive emotions to reduce employees' resistance to change and their tendency towards organizational inertia. The pandemic process emphasizes the need for training of positive leaders who can be pioneers in crisis management. To effectively disseminate accurate information during a crisis, positive leaders can enhance communication channels and motivate employees to proactively form groups on social networks (Damghanian et al., 2023).

The ability to influence and motivate others by leveraging power is a hallmark of effective leadership (Üzüm et al., 2022). Leadership behaviours that support employees' hope and motivation can lead to desirable work behaviours (Mehboob et al., 2023). Leader behaviors that emphasize communication have been shown to reduce employees' QQTG behaviors by 96% (Joshi & Khullar, 2024). With the changes that may cause quiet quitting, one of the preferred leadership approaches is POLS (Mumford & Fried, 2014). The innovativeness of the global environment in business life requires organisational leaders to establish positive relationships (Malinga et al., 2019). This situation shows that the application of positive psychology to organisational management contributes to the realisation of POLS. POLS is a leadership style that prioritizes employees' needs by ensuring organizational justice, providing necessary resources and conditions, and empowering them with authority and responsibility while offering constructive feedback (Alparslan & Ekşili, 2023). The

centre of the concept of POLS is organisational virtue and this leadership approach is determined by its specific research field, methods, foci, and goals (Meyer et al., 2019). Joaquim et al. (2023) emphasize that a key aspect of human resource management is the ability of positive leaders to tackle the issue of QQTG in the workplace by addressing employees' needs effectively. Young et al. (2024) conducted a study comparing data collected in February 2021 and February 2023 from academics and staff at the medical center, determining that the POLS program implemented before February 2023 significantly reduced the turnover intention of healthcare workers. Young et al. (2024) found that the POLS program for healthcare workers in the radiological imaging unit of the medical center led to a two-year improvement in employees' perceptions of leadership, organizational climate, organizational commitment, burnout levels, and turnover intentions.

Another factor that can help address the issue of QQTG is the use of emotion (USOE), which involves making a strong effort by setting meaningful goals, fostering self-belief, and motivating oneself (Salovey & Mayer, 1990). As Seçgin (2013) states, as an antecedent of positive organizational behavior, organizations should effectively direct employees' emotions in line with business goals POLS. The emotional volatility (Şenol, 2022) of employees, when guided by positive leaders in alignment with organizational goals, can be a significant factor in positively influencing job performance.

According to Serenko (2024), the consequences of QQTG behavior vary based on how it is perceived and handled by the organization. Some employees, who were reluctant to work under their current managers and were experiencing psychological fatigue, viewed quietly quitting as a temporary solution until they found a new job. Others, who preferred not to change employers but only performed assigned tasks with low initiative, eventually faced dismissal. Certain employees were demoted and had their promotion requests denied. Colleagues who did not engage in QQTG found themselves shouldering additional work to compensate for their disengaged peers. However, some employees found positive outcomes from quietly quitting. For instance, it often led to an improved mood and better quality of life outside of work. Additionally, it sometimes resulted in career advancement and salary increases (Serenko, 2024). The successors of QQTG behaviors of employees are lack of or low participation, ignoring their responsibilities, constant complaining, lack of enthusiasm and increased absenteeism (Thakur, 2024), and increased turnover intentions (Jelača & Golubović, 2024). Another consequence of QQTG is the potential loss of employees who have accumulated organizational knowledge and skills. Moreover, reduced internal motivation to share information can disrupt the flow of knowledge within the organization (Serenko, 2024).

The ongoing effects of significant issues faced by healthcare employees since the pandemic (Boy & Sürmeli, 2023) highlight the importance of our research, as it increases the likelihood of QQTG among health workers. Our research aims to achieve effective results by emphasizing the importance of POLS in solving important problems such as QQTG faced by healthcare workers. Given the limited research on quiet quitting, our study seeks to address this gap by exploring its causes, consequences, and ways to manage it.

The researchers suggest examining the reasons for QQTG and draw attention to existing studies on this topic (Serenko, 2024). Therefore, the main question of our study can be as follows: Our study explores the potential of enhancing healthcare workers' emotional intelligence to mitigate 'quiet quitting,' thus fostering a positive workplace culture through effective leadership. This approach distinguishes itself from previous research by uncovering specific factors contributing to quiet quitting. In this regard, our research is one of the first studies in its field, as there is no other research in the literature that examines quiet quitting, use of emotion, and POLS as interconnected variables.

2. Theoretical Development and Hypotheses

2.1. The Great Resignation

The term Great Resignation describes the situation in which around 33 million US citizens quit their jobs from the spring of 2021 until the end of the year. Secondary income earners from the stock and housing markets, those who refused to wear masks, and those who had to take care of their children were among the groups that contributed to the Great Resignation (Rosalsky, 2022). The heightened uncertainty during the Covid-19 pandemic led people to reassess their work and life priorities, prompting them to explore alternatives they had not considered before. This has led people to feel the need to renew their behavioral habits. Negative emotions in the workplace contribute to quiet quitting, and the long-term association of the pandemic on

employees and organizations will only become fully apparent in the coming years (Ksinan Jiskrova, 2022). The Great Resignation and quiet quitting, which emerged during the pandemic, have played a key role in moving away from hustle culture (Serenko, 2024).

2.2. The Broaden and Build Theory

Since the start of the pandemic, cultivating positive feelings among employees has shown to be an effective solution for addressing harmful workplace problems, such as QQTG. Research has shown that adults who engage in meditation experience increased daily positive emotions, which accumulate over time (Fredrickson et al., 2008). This accumulation bolstered personal resources, ultimately diminishing illness symptoms and enhancing social support.

The positive organizational behavior approach, which critiques the exclusive focus of psychological science on weaknesses and emphasizes personal strengths, began attracting global attention in the early 21st century, with its antecedents including positive psychology, positive emotions, and positive organizational science (Seçgin, 2013). Positive psychology focuses on investigating the reasons for success and development (Luthans & Youssef, 2007). Furthermore, positive psychology contends that cultivating positive emotions and realizing human potential are essential endeavors (Seçgin, 2013). People's ability to recognize and leverage their strengths and virtues enhances their satisfaction in both personal and professional life (Money et al., 2009).

Cunha et al. (2021) conceptualize Positive Organizational Scholarship (POS) as an approach that considers both positive and negative organizational experiences, rather than focusing solely on positivity. They propose a “generative paradox pedagogy” that uses tensions between these forces to foster collective development, organizational virtue, and well-being. This perspective frames positivity as a strategic resource that enhances creativity and resilience, expanding the theoretical and practical scope of POS.

Findings from Dirzytė and Patapas (2022) indicate that positive organizational practices play a significant role in enhancing employees' life satisfaction and psychological capital across both public and private sector organizations. Their results show that supportive leadership, transparent communication, and recognition practices are positively associated with higher levels of hope, efficacy, resilience, and optimism—core components of psychological capital. From a Positive Organizational Behavior (POB) perspective, these findings suggest that cultivating positive work practices can strengthen employees' psychological resources, which in turn contribute to improved well-being and overall job attitudes. Integrating these insights into the present study, it can be inferred that organizational environments characterized by positive practices are likely to facilitate the development of psychological capital, thereby supporting the broader theoretical link between POB constructs and employee outcomes.

Fredrickson (2002) stated that experiencing positive emotions such as happiness, caring, and love increases employees' well-being and human capacity. According to her research, positive emotions expand sources of thought and behavior. By feeling these emotions, people can become more knowledgeable, healthy, and social individuals. The importance of activities that build and expand positive emotions has been emphasized in prior research (Fredrickson, 2002). Under the guidance of a positive leader, individuals can enhance their enjoyment of life through activities such as meditation and yoga, engaging in visionary future-oriented practices, and immersing themselves in natural environments. These activities can be programmed into their non-work lives to foster well-being and fulfillment. Such activities can increase creativity and dynamism. Fredrickson's Broaden and Build Theory (2003) is related to that positive emotions like hope, joy, peace, and love contribute to emotional growth and personal development. In her earlier work, Fredrickson (2001) argued that positive emotions broaden an individual's thinking and behavior, encouraging greater flexibility and adaptability. For instance, emotions like curiosity and interest boost motivation for exploration, leading to the acquisition of new knowledge, perspectives, and experiences. Building the capacity to feel positive emotions enhances personal resources, making these emotions more enduring (Seçgin, 2013). Positive emotions such as pride, gratitude, and elation can also foster stronger commitment, higher morality, and greater harmony within groups and social organizations (Fredrickson, 2003). BBTH implicitly encompasses POLS, USOE and QQTG. In addition to the Broaden-and-Build Theory (Fredrickson, 2001), the relationship between USOE, POLS, and QQTG can be further explained through several theoretical perspectives. Social Exchange Theory (Blau, 1964) suggests that supportive organizational behaviors encourage reciprocal positive actions from leaders and employees, reducing tendencies of quiet quitting. The Job Demands-Resources model (Bakker &

Demerouti, 2007) posits that resources provided by supportive leadership help employees manage job demands, thereby mitigating disengagement. Furthermore, Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) emphasizes that when employees' needs for autonomy, competence, and relatedness are satisfied through positive leadership, intrinsic motivation increases and the likelihood of quiet quitting decreases. Collectively, these theories support the notion that USOE can foster POLS, which in turn reduces QQTG among healthcare workers.

2.3. Hypotheses Development

A leader directs and mobilizes both themselves and their environment toward the achievement of goals, with emotional intelligence identified as the most important leadership trait (Koca et al., 2024). The use of emotion, which exerts a stronger influence than other emotional intelligence sub-dimensions, has been identified as the most important factor affecting leadership (Kiishi, 2024). By using emotions in a positive way, a positive leader ensures employee productivity and achievement of the targeted success level of the organization. In addition, they focus on moving away from negative events to reveal the potential of employees (Conger, 1989). It is a type of leader that provides many benefits to followers, organizational groups, organizations and society (Monzani & Van Dick, 2020). POLS, which can also refer to thoughtful behavior, can be effective in creating and using positive emotions in business employees (Bayar, 2021).

A study grounded in Conservation of Resources Theory examined how POLS behaviors influence employee well-being. Reviewing 118 management articles published over a 19-year period, the study reported that research on POLS peaked in 2020. In addition to drawing on Broaden and Build Theory (BBT), the authors incorporated four additional theoretical perspectives to highlight the importance of employees' emotional recovery. The findings further indicated that POLS, viewed as an effective strategy for addressing pandemic-related challenges, enhances employee well-being and fosters a strong team environment (Azila-Gbettor et al., 2024).

When a positive manager focuses on social responsibility and leverages their authority accordingly, it can enhance the company's financial performance. This leadership style has been suggested to significantly contribute to the long-term success of organizations (Skubinn et al., 2019). Moreover, Hawthorne studies have revealed that employees' positive emotions are associated with their performance (Özkan, 2016). Believing it would contribute to increasing organizational peace and performance in the high workload health sector, we developed the following hypothesis:

Hypothesis 1. USOE significantly and positively affects POLS.

QQTG encompasses elements such as unmet expectations, intentionally restricting work activities to the job description, and reluctance to take on additional tasks. It emerges as a time-honored effort to ease one's workload. This process involves the employee aiming to perform at a level that can sustain their job due to reasons such as insufficient external motivation, burnout and frustration with the organization. Although QQTG reduces the burnout level of the employee, it may negatively affect their progress in their work life (Serenko, 2024). The antecedents of QQTG are too few career development opportunities, a toxic work environment, insufficient collaboration, work-life balance problems, inadequate pay and compensation, and inappropriate communication (Jelača & Golubović, 2024). The quality of time spent outside of work has an ongoing and significant association on personal health. A study examining the relationship between personal life and positive emotions and its effects on personal health found that having sufficient personal time outside of work reduces stress and enhances positive emotions. Maintaining a work-life balance can foster positive emotions, and as a result, a positive leader can play a key role in minimizing QQTG (Han & Patterson, 2007).

Rosalsky (2022) discovered that employees who feel they are not fairly compensated for their work are more likely to engage in quiet quitting. It occurs when employees' performance is at its lowest level, and they are unwilling to meet the organization's expectations. Jelača and Golubović (2024) found that QQTG is less prevalent in Serbia compared to economically developed countries like the US and EU member states. However, they also observed that Generation Z in Serbia displays QQTG tendencies. Positive affect, associated with an employee's extroverted personality, has been identified as a significant factor in reducing the likelihood of QQTG behavior (Arar et al., 2023). POLS is related to positive organizational science; this leadership style can provide the necessary conditions for employees to realize themselves, progress and

develop within the organization (Monzani & Van Dick, 2020). In this context, we developed the following hypothesis to explore the relationship between POLS and QQTG:

Hypothesis 2. POLS has a significant negative association on quiet quitting.

Mark Boldger first coined the term "quiet quitting" in 2009 (Formica & Sfodera, 2022). In 2022, Zaid Khan's viral video on social media sparked the beginning of online discussions on quiet quitting, as determined by research (Güler, 2023). A scale for assessing quiet quitting was developed to evaluate university faculty members' tendencies using a 33-item questionnaire (Thomas et al., 2022). Similarly, Zhang and Rodrigue (2023) determined that mothers display QQTG behaviors after having children using their developed scale. A scale developed to assess the degree of quiet quitting among university students revealed a high level of QQTG tendency within this population (Savaş & Turan, 2023). Some of the reasons cited in the study include having low expectations, feeling more comfortable and postponing work instead of spending time on important issues.

In a study conducted within the Turkish healthcare sector, Gözlü (2023) aimed to raise awareness about the concept of QQTG in the industry. The research reveals that the people-oriented health sector needs to provide more effective services. In this regard, it is important to identify the factors that lead to QQTG and implement practices such as enhancing communication quality with employees, clarifying their responsibilities, and managing conflicts effectively. These steps will increase the importance given to health workers by increasing organizational commitment (Gözlü, 2023). In another study conducted in Greece in September 2023, Galanis et al. observed that approximately 61% of 629 nurses exhibited QQTG behavior, and 41% expressed intent to quit their jobs. QQTG may prevent healthcare workers from providing quality and effective services. Therefore, it is important to support and motivate nurses within the organization and to create working environments professionally, which will enable them to stay (Galanis et al., 2024). We formulated the following hypothesis to explore the correlation between USOE and QQTG among healthcare workers, aiming to identify similarities in their behaviors:

Hypothesis 3: The USOE has a significant negative association on QQTG.

A leader should seriously consider how he or she is perceived. For example, regular feedback and evaluations from employees should ensure that the leader understands their relational expectations (Ayoko et al., 2023). Redin et al. (2023) carried out a study in Nigeria to explore the relationship between POLS and the use of emotion. The study utilized an emotional intelligence model with four sub-variables: Assessing one's own emotions, assessing others' emotions, regulating emotions, and using emotions. The findings showed a strong and positive relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness. Moreover, Redin et al. (2023) determined that evaluating one's own emotions and the USOE are the most crucial factors of emotional intelligence that enhance organizational leadership effectiveness. A leader's actions can lead to positive organizational transformation; however, this transformation is based on the leader's positive association on the development of employees. A positive leader can inspire employees with a vision that leads to common good and excellence, thus creating a positive organizational culture (Redin et al., 2023). Quiet quitting, which refers to the employee's attempt to protect their health and happiness against the time pressure at the workplace by devoting more time to their life outside of work, is to continue working with less responsibility (Çalışkan, 2023). This situation causes some negative effects on organizations on a global and strategic scale (Yıldız, 2023). Based on this information, we developed the following hypothesis, as it is believed that POLS may act as a mediator in the relationship between the USOE and QQTG:

Hypothesis 4. POLS serves as a mediator in the relationship between the USOE and QQTG.

3. Method

3.1. Sample and Procedure

Building on the literature review, the goal of our study is to examine the connection between quiet quitting, the use of emotion, and POLS, while also investigating the mediating role of POLS. The theoretical framework and hypotheses of the investigation, which are based on the causal and intermediary connections among variables, are illustrated in Figure 1.

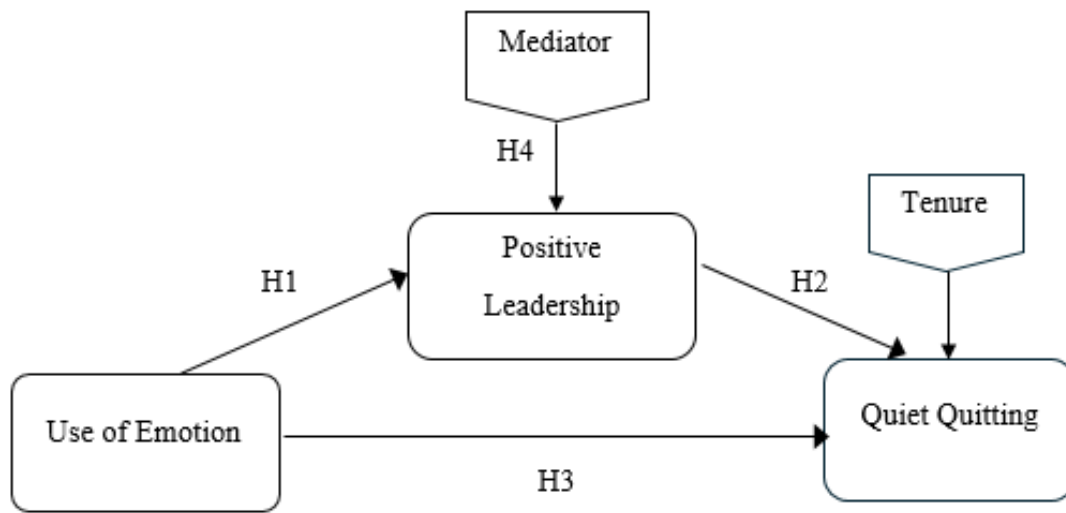


Figure 1. Model of Inquiry and Hypotheses

In our study, we employed a quantitative methodology to ascertain the association and mediating function of POLS predicated on positive emotions within the nexus between USOE and QQTG. To conduct this survey, we obtained permission from the Kocaeli University Social and Human Sciences Ethics Committee, with the decision dated April 18, 2024, and numbered E. 579264. The research participants were provided with an informed consent form in writing. The consent form stated that participation in the study was voluntary, and that the data could be used for publication purposes, but personal information would be kept confidential. We gathered the data for our study using a questionnaire composed of four sections, employing a 5-point Likert scale that asked participants to rate their agreement with various statements from 1 to 5.

Positive organizational behavior, influenced by the positive psychology movement, has been defined as a management technique that can improve job performance (Luthans, 2002). BBTH has a significant association on employees. This theory is increasingly gaining attention for promoting positive emotions and fostering enduring personal resources. POLS behaviors can positively influence employees and reduce QQTG and thus reduce turnover. The group being studied, which is expected to offer insights to managers, includes healthcare workers in Kocaeli. A total of 224 healthcare workers, who we determined by random sampling method (Koçak & Kerse, 2022), voluntarily supported our study. We collected data from both online sources (72 questionnaires) and face-to-face interactions (152 questionnaires). We conducted the data collection process from April to May 2024. Out of the collected data, we excluded 32 questionnaires from the analysis due to incorrect answers to the control question, therefore we conducted research on 198 employees. Based on the information that a reasonable sample size for multivariate normally distributed data using structural equation modeling should be at least 150 or 200 (Yılmaz & Çelik, 2009), it can be concluded that the study's sample size is adequate, given the number of participants (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004). The confidence interval of this study is 95% and the sampling error is .05.

In our study, we have taken some measures to minimize the common method variance. First, we informed the participants about the aim of our study and encouraged their involvement, emphasizing voluntary participation in the surveys and implementing a confidentiality policy. Second, we added a control question to the questionnaire to improve the reliability of the findings. The questionnaire includes statements about POLS, USOE and QQTG. In the last part of the questionnaire, we incorporated demographic questions (Podsakoff et al., 2003). We assessed our research hypotheses using structural equation modeling (SEM), a more robust method than regression analysis that allows for examining relationships between theoretical constructs and empirical data (Çiçek et al., 2021). We built the measurement and structural models using SEM (AMOS 24) program.

3.2. Measures

3.2.1. Quiet Quitting Scale

QQTG Scale is a tool designed to measure the degree to which employees disengage from their work without formally resigning. The QQTG scale, consisting of eight items and developed to allow participants to self-assess, was used in this study (Kıyık Kıcı, 2023). One of the items on the scale is “I do not express my opinions and thoughts about my job because I am afraid that my manager will give me more tasks”. The Cronbach's alpha coefficient for the scale was .70.

3.2.2. Positive Leadership Scale

POLS is a tool designed to measure the behaviors and characteristics of leaders who foster positive organizational environments. A six-item scale developed by previous researchers was used in our study (Alparslan & Ekşili, 2023). One of the statements on the scale reads, “my manager acts fairly”. The scale showed Cronbach's alpha coefficient of .86, indicating good reliability.

3.2.3. Use of Emotion Scale

USOE is a tool designed to assess an individual's ability to effectively recognize, regulate, and apply emotions in various contexts.

A four-item scale developed by Wong and Law (2002) was used to collect the data. “I always encourage myself to do my best” is one of the four statements of the scale. The scale showed Cronbach's alpha coefficient of .73, suggesting moderate reliability.

3.2.4. Control Variables

In our study, tenure was selected as a control variable because prior research has consistently demonstrated its significant influence on employees' perceptions, attitudes, and behaviors within organizational contexts. Specifically, tenure is often associated with individuals' level of organizational familiarity, adaptation, and commitment, which can, in turn, affect the dependent variable examined in our model. Other demographic variables (e.g., age, gender, education level) were initially considered; however, preliminary analyses indicated that they did not show significant correlations with the dependent variable and thus were not included in the final model to maintain parsimony and avoid unnecessary complexity. For these reasons, tenure was treated as a key control variable and included as a continuous variable in the analysis. Tenure was originally collected as an ordinal variable with categorical ranges (e.g., 1–5 years, 6–10 years, 11–15 years). In the analysis, these categories were coded numerically (e.g., 1 = 1–5 years, 2 = 6–10 years, etc.) and treated as a continuous variable for analytical purposes, a common practice in similar research when the intervals between categories represent approximately equal ranges.

4. Findings

4.1. Demographic Characteristics of Participants

Descriptive statistics about the demographic characteristics of the sample group included in the study are given in Table 1.

Table 1. Distribution of Participants According to Demographic Characteristics

Variable	Group	No(f)	Pct.
Gender	Female	123	64,1
	Male	65	33,9
Education	High school	25	13
	Associate's Degree Undergraduate	45	23,4
	Bachelor's degree	109	56,8
	Postgraduate	13	6,8
Age	20-30	79	41,1

	20-40	61	31,8
	40 and above	52	27,1
Position	Doctor	28	14,6
	Nurse	85	44,3
	Technician	48	25
	Administrative	31	16,1
Experience	1-5 years	72	37,5
	5-10 years	46	24
	10-15 years	22	11,5

123 of the participants were female (64.1%) and 85 were male (33.9%). Education; the highest degree was undergraduate (n=109; 56.8%), and the lowest was postgraduate (n=13; 6.8%). Age group; the highest number was between the 20-30 age group (n=79; 41.1%), and the lowest number was in the 40 and above age group (n=52; 27.1%). Experience; it was observed that the highest number was 1-5 years (n=72; 37.5%), and the lowest was 10-15 years (n=22; 11.5%). Position; It was determined that there were employees working as doctor (n=28; 14.6%), nurse (n=85; 44.3%), technician (n=48; 25.0%) and administrative (n=31; 16.1%).

4.2. Descriptive Statistics and Correlations

It was established that parametric tests could be applied for data analysis. The analyses were performed using IBM SPSS 20 and AMOS 24, with the significance level fixed at .05 as shown in Table 2. Correlation values indicate a positive link between the USOE and POLS ($r = .22$), a negative link between POLS and QQTG ($r = -.27$), a marginally positive link between the USOE and QQTG ($r = .04$), and a negative link between tenure and QQTG ($r = -.20$).

Table 2. Measurement Model and SEM (Structural Equation Modelling) Path Analysis Values

Measure	Measurement Values	Path Values	Cut-off Criteria
CMIN/DF	1.223	1.170	<5
CFI	0.980	0.958	>90
RMR	0.057	0.069	<0,08
RMSEA	0.034	0.030	<0,08
NFI	0.915	0.781	>90
GFI	0.953	0.954	>90

Note: CMIN/DF = Chi-square to degrees of freedom ratio; CFI = Index for comparing model fit; RMR = Root mean square of residuals; RMSEA = Root mean square approximation error; NFI = Normalized fit index; GFI = Fit quality index.

The mean, standard deviation, and correlation values of the study variables were calculated using IBM SPSS Statistics 20.0 software, as shown in Table 3.

Table 3. Means, Standard Deviations Correlations Values

Factors	Mean	SD	1	2	3	4
1. Use of emotion	15.73	2.94	1	-	-	-
2. Quiet quitting	6.08	2.76	0.139	1	-	-
3. Positive leadership	20.06	5.68	0.227	-0.276	1	-
4. Tenure	2.76	0.57	-	-0.209	-	1

4.3. Evaluation of Measurement Reliability and Validity

The reliability and validity metrics of the measurement model are detailed in Table 4.

Table 4. Results of Factor Loadings, Cronbach's α , CR and AVE

	Item	Factor Load	α -CR-AVE
1. Quiet Quitting	QQTG 4	0.77	(0.70)-(1.32)-(0.64)
	QQTG 5	0.87	CR>AVE
	QQTG 6	0.74	
2. Use of Emotion	USOE 1	0.71	(0.73)-(1.28)-(0.55)
	USOE 2	0.75	CR>AVE
	USOE 3	0.71	
	USOE 4	0.79	
3. Positive leadership	POLS 1	0.78	(0.86)-(1.23)-(0.64)
	POLS 2	0.79	CR>AVE
	POLS 3	0.88	
	POLS 4	0.73	
	POLS 5	0.80	
Heterotrait-Monotrait Ratio Criterion			
	QQTG	USOE	POLS
Quiet Quitting	-	-	-
Use of Emotion	-0.21	-	-
Positive leadership	0.51	0.22	-
Model Summary			
	R²	VIF	
QQTG	0.12	-	
USOE	0.03	-	
USOE => QQTG	-	1	
POLS => QQTG	-	0.159	
POLS => USOE	-	0.002	

Note: α = Coefficient Alpha; CR: Construct Reliability; AVE: Average Variance Explained; R²: Explained variance. Q²: Predictive relevance; VIF: Variance inflation factor.

The VIF values, being less than the threshold (<5), suggest the absence of any linear dependence issues among the variables. The R² values derived from the model indicate that QQTG is explained by the predictor variable at 12%, and USOE is explained at 3%. The research model shows promise in predicting QQTG and USOE (Hair et al., 2017).

Upon examining the values in Table 1, the findings for Cronbach's α (> .7), composite reliability (> .7), average variance extracted (AVE > .40), and factor loadings (.71 to .88) indicate that the model achieves internal consistency reliability and convergent validity (Fornell & Larcker, 1981). However, to improve the AVE values due to low factor loadings, the first, second, third, seventh, and eighth items of the QQTG Scale, as well as the sixth item of the POLS Scale, we removed from the measurement model. Furthermore, the CR and AVE metrics for each construct exceed the prescribed benchmark values (Hair et al., 2017). Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) coefficients being below the threshold value (< .85) confirm that discriminant validity is achieved and that the factor structures are distinct. 0.587

4.4. Common Method Variance Examinations

As a result of EFA, we removed from the analysis the 6th item in the POLS scale with a factor loading below .50 (Tabachnick & Fidell, 2019). The outcomes of the repeated EFA indicated that the scale items were aligned with a single factor, showing factor loadings in the range of .733 to .881. The scale relationship 64% of the variance. Additionally, we observed that the items in the USOE scale loaded onto a single factor, with factor loadings ranging from .716 to .790, explaining 55% of the variance. We excluded items 1, 2, 3, 7, and 8 from the

analysis because their factor loadings on the QQTG scale were below 0.50. Although this resulted in a three-item structure, these remaining items were conceptually consistent with the original theoretical construct of the scale and adequately represented the underlying dimension. Prior to item removal, the content and theoretical relevance of each item were carefully examined. Only those items that did not show satisfactory statistical performance and were partially redundant in terms of conceptual overlap were excluded. Therefore, the decision was not solely based on statistical results but also on theoretical considerations ensuring that the content validity of the scale was preserved. As a result of conducting the EFA again, we found that the items were aligned with a single factor, with loadings ranging from 0.744 to 0.875, and the scale accounted for 64% of the variance. It is expected that the variance ratio explained by the scales is greater than .40 (Büyüköztürk, 2002), and the factor loads are expected to be .50 and above (Tabachnick & Fidell, 2019).

4.5. Hypotheses Testing

The hypotheses examined in the research were tested using the partial least squares structural equation modeling approach SEM (AMOS 24). The path coefficients and their significance levels are shown in Figure 2.

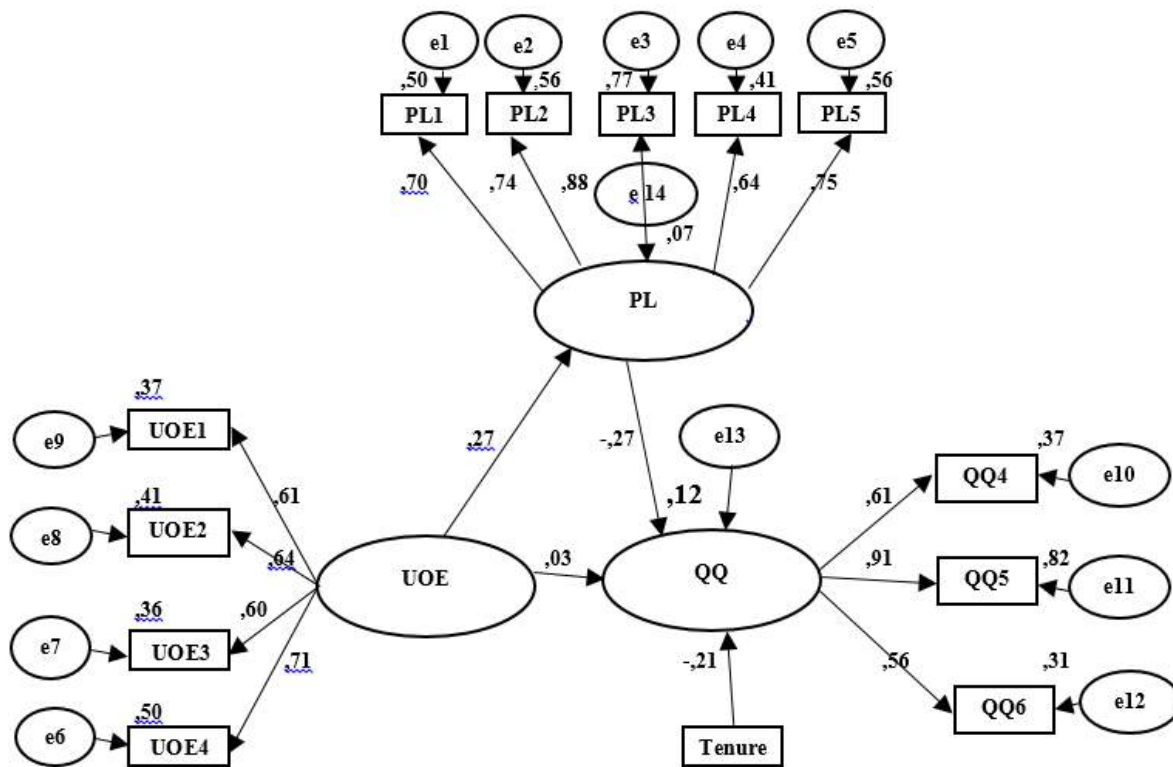


Figure 2. Structural Model and Coefficients

The results of the SEM analysis for the research model, including standardized regression coefficients (β), critical ratios (C.R.), multiple determination coefficients (R^2), and significance (p) values for the structural associations, are presented in Table 4. Upon analyzing the results, we found a consistent directional relationship between the USOE and POLS ($\beta = 0.227$), with the regression coefficient being 0.227. With a significance threshold of 0.05, we found that the independent variable, the use of emotion, relationship 22.7% of the variance in POLS as the dependent variable. Consequently, 77.3% of the variance is not explained by the independent latent variables ($1-R^2$). The results of the regression analysis indicated a positive and significant effect of QQTG on POLS ($\beta = 0.265$, $p = 0.004$), supporting H1. Conversely, POLS demonstrated a negative and significant effect on QQTG ($\beta = -0.248$, $p = 0.009$), supporting H2. The effect of USOE on QQTG was not significant ($\beta = 0.05$, $p = 0.587$), leading to the rejection of H3. Additionally, tenure had a negative and significant effect on QQTG ($\beta = -0.209$, $p = 0.009$). We confirmed at 0.05 significance level that tenure as the

independent latent variable, explains 20.9% of QQTG as the dependent latent variable. The proportion that the independent variable cannot explain ($1-R^2$) is 79.1%.

The results of the mediator test using bootstrap are presented in Table 5.

Table 5. Results of Mediator Test Using Bootstrap

Direct effect	St.Est.	S.E.	C.R.	R ²	P	Hyp.	Hyp. Results
QQTG => POLS	0.265	0.123	2.852	0.227	0.004	H1	Accept
POLS => QQTG	-0.248	0.074	-2.611	-0.276	0.009	H2	Accept
USOE => QQTG	0.05	0.096	0.543	0.043	0.587	H3	Reject
Tenure=> QQTG	-0.209	0.046	-2.611	-0.209	0.009		
Total effect	St.Est.	Lower	Upper	S.E.	P Value		
USOE => QQTG	-0.016	-0.179	0.139	0.097	0.883		0.879
Indirect effect							
USOE => POLS => QQTG	-0.066	-0.15	-0.026	0.034	0.003		***

Note: *** $P < 0.05$; All model explained 12% of the variance in QQTG; St. Est. = Standardized estimated value; S.E. = Standard Error; C.R. = Critical ratio. R^2 = Multiple coefficients of determination; P = Significance; Hyp. = Hypothesis.

5. Conclusion and Discussion

In the Turkish sample, we observed that POLS exhibited a negative effect on QQTG ($\beta = -0.248$), indicating its corrective and mobilizing potential to reduce tendencies of quiet quitting among healthcare workers and thereby enhance the delivery of healthcare services. POLS not only improves the sustainability of healthcare services but also positively motivates employees. Additionally, we believe our research will contribute to reducing labor turnover by identifying the variables that affect QQTG in the healthcare sector. Healthcare organizations' management could benefit from implementing new practices aimed at reducing the occurrence of QQTG among their staff. For instance, thoroughly assessing the circumstances of employees inclined towards QQTG can help in better understanding their needs. Providing support for employees in managing both work and personal time, as well as promoting mental health management, is crucial. Managers should assist employees experiencing tendencies towards QQTG in developing skills for learning new career management techniques, thereby enhancing productivity and mitigating burnout.

Theoretical implications

Based on BBTH (Fredrickson, 2001), our research revealed that USOE plays a significant role in influencing POLS. We have proven that POLS can mitigate the negative potential of QQTG by positively influencing employee behavior. In the context of our study, we identified that POLS acts as a complete mediator between the USOE and QQTG, within the macro perspective. Our paper presents two main implications regarding the meaning of POLS. The first implication concerns the reasons why a leadership approach has positive characteristics (Monzani & Van Dick, 2020). Positive leaders exhibit behaviors that deeply attach importance to their employees. Leaders who aim to develop their positive characteristics can use the POLS approach as a guide.

Another implication regarding the meaning of POLS is that leaders taking on management roles in organizations with negative characteristics can be influenced by these negative aspects. POLS is a relational process and can be sustained through the contributions of employees, groups and the improvement of the environment. In all dyadic relationships, both the leader and followers are sources and recipients POLS, which is characterized by a high-quality social exchange between them (Monzani & Van Dick, 2020).

Practical implications

The inclusion of POLS as a full mediator in the relationship between USOE and QQTG can positively contribute to the employee's feelings towards work and enable more effective management of health workers. In this context, POLS can provide a supportive atmosphere that reduces QQTG in the identified relationships. Failure to take adequate measures to prevent QQTG may reduce the motivation of employees who avoid this

behavior and cause loss of workforce. This may lead to confrontations between employees and management, thereby increasing conflicts within the organization. As a result, demoralization of healthcare teams may increase time loss, and the quality of healthcare services for patients may be negatively affected (Galanis et al., 2024).

In our study, one of the practical implications for the management of the QQTG process is the creation of structures to support the implementation of POLS within the organization. To establish these structures, we need to create positive environments where employees can freely share their views and interact effectively with their managers. Employers, managers, and human resource officers should actively demonstrate POLS to foster a positive workplace atmosphere.

Limitations and future research

Current data indicates that our study is the first to investigate healthcare workers' perspectives on POLS, quiet quitting, and USOE in the wake of the Covid-19 pandemic. Our research offers opportunities to reduce QQTG and limit its consequences through the adoption of POLS. A crisis in one country in the world can affect other countries and spread rapidly through information communication channels. Therefore, our research is expected to enhance crises preparedness and potentially increase the number of studies on the analyzed variables across different geographies. There are some limitations to be considered in our study. One limitation of our study is that it was conducted during a defined timeframe. In other words, while the psychological fatigue and negative effects of the Covid-19 pandemic on healthcare workers have lessened, they persist. Another limitation of our study is that the economic challenges faced by employees globally and in Turkey after the pandemic may have influenced our results. Despite these limitations, our study's findings offer valuable insights for both managers and employees.

Grasping the connections between the causes and consequences of leader behavior can offer essential insights for effective management. In our study, we employed a quantitative approach to examine POLS. Besides this approach, future studies might employ a single method or a combination of methods to achieve more detailed results. The perception of the employees was effective in the measurement of the research variables. Our research, which includes employees in the service sector, consists of participants working in the health sector in Turkey. Future researchers could design studies to focus on identifying the antecedents and consequences of leader behaviors and quiet quitting.

References

- Akar, Y., & Arıkan, C. (2023). Sağlık hizmetlerinde talebi etkileyen faktörler. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 21(1), 1–21.
- Ali, A. M., & Nouban, F. (2024). Analyzing the role of leadership in promoting a positive safety culture in the construction sector. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 882–887. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0067>
- Almazrouei, H. S., & Zacca, R. N. (2022). The impact of COVID-19 on management decision-making: The case within Australian organizations. *Journal of General Management*, 48(1), 32–45. <https://doi.org/10.1177/03063070211042158>
- Alparslan, A. M., & Ekşili, N. (2023). Uzun formundan kısa formlarına ölçek revizyonu: Pozitif liderlik ölçeği uygulaması. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 112–147.
- Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), 126–152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0084>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Researches and Studies*, 15(28), 122–138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>

- Azila-Gbetteor, E. M., Honyenuga, B. Q., Atatsi, E. A., Ayertso Laryea, C. N., & Konadu Quarshie, A. N. (2024). Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. *Heliyon*, 10(2), Article e24134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134>
- Ayoko, O. B., Tan, P. P., & Li, Y. (2023). Leader–follower interpersonal behaviors, emotional regulation and LMX quality. *Journal of Management & Organization*, 29(3), 1–18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.26>
- Bayar, M. (2021). A study on the analysis of the effects of positive leadership behaviors on employees' emotional well-being. *Third Sector Social Economic Review*, 56(3), 2147–2176. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.09.1666>
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13, 03014. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Cunha, M. P. e., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg, S. (2021). Non-naïve organizational positivity through a generative paradox pedagogy. *Management Learning*, 53(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/13505076211045217>
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190–204.
- Çiçek, B., Türkmenoğlu, M. A., & Özbilgin, M. (2021). Examining the mediating role of organisational support on the relationship between organisational cynicism and turnover intention in technology firms in Istanbul. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 606215. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606215>
- Damghanian, H., Hedayati, S., Farhadinejad, M., & Rastgar, A. A. (2023). Lessons learned from behaviors of the employees in Iranian banks during the Covid-19 pandemic crisis: A phenomenological study. *Heliyon*, 9(11), Article e21445. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21445>
- Dirzyte, A., & Patapas, A. (2022). Positive Organizational Practices, Life Satisfaction, and Psychological Capital in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 14(1), 488. <https://doi.org/10.3390/su14010488>
- Eksili, N., & Alparslan, A. M. (2021). Hizmet sektöründe pozitif liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 88–112.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- 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. (2002). Positive Emotions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, 120–134.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions – The emerging science of positive psychology in coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91(4), 330–335. <https://doi.org/10.1511/2003.4.330>
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045–1062. <https://doi.org/10.1037/a0013262>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Quiet quitting among nurses increases their turnover

- intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 era. *Healthcare*, 12(79), 1–11. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>
- Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olarak sessiz istifa ve sağlık sektöründeki etkileri. *Meyad Akademi*, 4(2), 213–224. <https://doi.org/10.59007/meyadakademi.1368789>
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247–261. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Han, J. S., & Patterson, I. (2007). An analysis of the influence that leisure experiences have on a person's mood state, health and wellbeing. *Annals of Leisure Research*, 10(3–4), 328–351. <https://doi.org/10.1080/11745398.2007.9686770>
- Jelača, S., & Golubović, M. (2024). The impact of the quiet quitting phenomenon on employees in Serbia. *EJAE The European Journal of Applied Economics*, 21(1), 60–80. <https://doi.org/10.5937/EJAE21-47933>
- Joaquim, A. F., Nunes Figueiredo, P. C., Silva, V. R., & Nogueira da Fonseca, C. (2023). Positive leadership and the quiet quitting movement in organizations. In A. Samad, E. Ahmed, & N. Arora, *Global Leadership Perspectives on Industry, Society and Government in an Era of Uncertainty*, IGI Global, 19–34. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8257-5.ch002>
- Joshi, R., & Khullar, L. (2024). Alleviating quiet quitting through employee value proposition and the moderating role of internal communication. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(3), 198–205. <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0031>
- Karaman, M., Kuşcu Karatepe, H., & Kuşçu, F. N. (2019). Sağlık işletmelerinde performans değerlendirme ve ölçme yöntemleri hakkında bir derleme çalışması. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 4(1), 153–171. <https://doi.org/10.24013/jomelips.472337>
- Kıyık Kıcı, G. (2023). İş tanımları ve performans değerlendirme bağlamında sessiz istifa (quiet quitting) kavramı, in 10. *Organizational Behavior Congress Proceedings, in Yalova, 1-4 November 2023*, 101–112.
- Kiishi, V. D. (2024). The role of emotional intelligence in effective leadership and its impact on team performance: A study of the University of Ibadan, Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 12(2), 75–138. <https://doi.org/10.37745/ijbmr.2013/vol12n275138>
- Koca, M., Yapıcı Coşkun, Z., Coşkun, Ö., & Budakoğlu, İ. (2024). Research study on emotional intelligence and leadership competencies among physicians. *Forbes Journal of Medicine*, 5(1), 45–50. <https://doi.org/10.4274/forbes.galenos.2024.07088>
- Koçak, D., & Kerse, G. (2022). How perceived organizational obstruction influences job satisfaction: The roles of interactional justice and organizational identification. *SAGE Open*, 12(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440221079933>
- Ksinan Jiskrova, G. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the workforce: From psychological distress to the Great Resignation. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 76, 525–526. <https://doi.org/10.1136/jech-2022-218826>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>

- Malinga, M. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions. In L. E. Van Zyl & S. Rothmann Sr., *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*, Berlin: Springer, 201–228.
- Mehboob, F., Haque, R., & Othman, N. (2023). When employees become change agents: Unfolding the mechanism promoting the change supportive behavior. *Organizational Psychology*, 13(1), 203–220. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-1-203-220>
- Meyer, M., Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2019). How positive and neo-Aristotelian leadership can contribute to ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 390–403. <https://doi.org/10.1002/cjas.1511>
- Money, K., Hillenbrand, C., & Camara, N. (2009). Putting positive psychology to work in organizations. *Journal of General Management*, 35(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/030630700903400302>
- Monzani, L., & Van Dick, R. (2020). Positive leadership in organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.814>
- Mumford, M. D., & Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 622–634. <https://doi.org/10.1002/job.1921>
- Nesanır, N., Bahadır, A., Karcıoğlu, Ö., & Fincancı, Ş. K. (2022). *Pandemi Sürecinde Türkiye’de Sağlık Çalışanı Ölümünün Anlatıldığı*. Ankara, Türk Tabipleri Birliği Yayınları.
- Odugbose, T., Adegoke, B. O., & Adeyemi, C. (2024). Leadership in global health: Navigating challenges and opportunities for impactful outcomes in Africa and Sri Lanka. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1190–1199. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1007>
- Özkan, G. V. (2016). Örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi davranışların geliştirilmesinde pozitif psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel değişkenlerin rolünün incelenmesi [Unpublished doctoral dissertation]. University of Istanbul.
- Özüdoğru, H., Şekeroğlu, S., & Fidanlı, O. (2018). Sigorta işletmelerinde müşteri tatmini, sadakati ve güveni arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 53(2), 416–432. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.02.896>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poon, Y. R., Lin, Y. P., Griffiths, P., Yong, K. K., Seah, B., & Liaw, S. Y. (2022). A global overview of healthcare workers’ turnover intention amid COVID-19 pandemic: A systematic review with future directions. *Human Resources for Health*, 20(70), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00764-7>
- Qu, Q., Fu, P., Tu, Y., & Shadnam, M. (2024). Responsible leadership with Chinese characteristics. *Management and Organization Review*, 20(1), 29–59. <https://doi.org/10.1017/mor.2023.38>
- Redin, D. M., Meyer, M., & Rego, A. (2023). Positive leadership action framework: Simply doing good and doing well. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 977750, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977750>
- Rosalsky, G. (2022). The great resignation? More like the great renegotiation. NPR. <https://www.npr.org/sections/money/2022/01/25/1075115539/the-great-resignation-more-like-the-great-renegotiation> (Accessed: 15 November 2024).
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Savaş, B. Ç., & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS)*, 12(3), 442–453. <https://doi.org/10.22282/tojras.1291075>
- Seçgin, S. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik Eskişehir havacılık sektöründe yapılan bir araştırma [Unpublished master’s thesis]. University of Anadolu.

- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 189–211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21512>
- Skubinn, R., Buengeler, C., & Schank, C. (2019). Ethics in Leadership: Carving out The Ethical Core in Current Leadership Theories. In A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change: Institutional and Organizational Perspectives*, Berlin: Springer, 97–116.
- Sun, W., Huang, X., Chen, X., Wu, Y., Huang, Z., Pang, Y., Peng, C., Zhang, Y., & Zhang, H. (2023). The effects of positive leadership on quality of work and life of family doctors: The moderated role of culture. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1139341, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1139341>
- Şenol, L. (2022). Örgüt ve Duygusal Zekâ. In B. Üzümlü, *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış*, Konya: Eğitim Yayınevi, 91–106.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics*. London: Pearson.
- Thakur, A. (2024). Quiet quitting: The new corporate trend. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(1), 1–10.
- Thomas, A., Prater, E., Jones, E., Whiteside, M., & Reyes, P. (2022). A research view of quiet quitting for gig faculty in academic faculty positions: Part 3 of 3. *International Supply Chain Technology Journal*, 8(3), 1–11. <https://doi.org/10.20545/iscstj.v08.i03.01>
- Üzümlü, B., Özkan, O. S., & Çakan, S. (2022). Moral disengagement, organizational broken window, person-organization fit as an antecedent: Machiavellian leadership. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(1), 29–41. <https://doi.org/10.51847/54QfKceM1p>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay.
- Yıldız, D. (2023). Örgütlerde işgören ve işverenlerin güncel sorunu: Sessiz istifa. *Social Sciences Research Journal*, 12(6), 795–802.
- Yılmaz, V., & Çelik, H. E. (2009). *Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Young, A. M., Garver, K. A., & Gulani, V. (2024). Positive leadership within breast imaging: Impact on burnout, intent to leave, and engagement. *Radiology*, 311(2), Article e232329, 1–7. <https://doi.org/10.1148/radiol.232329>
- Zhang, T., & Rodrigue, C. (2023). What if moms quiet quit? The role of maternity leave policy in working mothers' quiet quitting behaviors. *Merits*, 3(1), 186–205. <https://doi.org/10.3390/merits3010012>

Ankara'daki İnşaat Firmalarının Bina Tamamlama Sigortası Uygulamalarına Yönelik Tutumları ve Karşılaşılan Zorluklar

Attitudes of Construction Companies in Ankara Towards the Implementation of Building Completion Insurance and the Challenges Encountered

Engin Can BEYAZIT ^a Muharrem UMUT ^b

^a Hasan Kalyoncu Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Gaziantep, Türkiye.

ecan.beyazit@hku.edu.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Finansal Bilimler Fakültesi, Sigortacılık Bölümü, Ankara, Türkiye. muharrem.umut@hbu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Bina Tamamlama Sigortası
Kentsel Dönüşüm
İnşaat Firmaları

Amaç – Bu çalışma, Türkiye’de bina tamamlama sigortasının Ankara ili özelindeki uygulamasını inceleyerek, karşılaşılan temel sorunları belirlemeyi ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, inşaat firmalarının sigorta sürecindeki rolü, farkındalık düzeyi ve uygulamada karşılaştıkları sorunları ele alınmıştır.

Yöntem – Araştırmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren 56 inşaat firması çalışanına yönelik çevrimiçi anket uygulanarak veri toplanmıştır. Anket, bina tamamlama sigortasına dair farkındalık düzeylerini ve katılımcıların deneyimlerini ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Toplanan veriler, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, ki-kare testi ve oransal dağılımlar gibi istatistiksel yöntemler kullanılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Gönderilme Tarihi 25 Mayıs 2025

Revizyon Tarihi 7 Aralık 2025

Kabul Tarihi 10 Aralık 2025

Bulgular – Araştırmanın sonucunda bina tamamlama sigortasına ilişkin bilgi eksikliğinin yüksek düzeyde olduğunu ve bu sigorta türünün hem firmalar hem de tüketiciler açısından önemli bir güvence sağladığını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, söz konusu sigorta ürününün tanıtım faaliyetlerinin artırılması ve inşaat firmalarının bu kapsamda sigorta sistemine dâhil olmalarının teşvik edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma – Araştırma sonuçları, bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma düzeyinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma sektörü gibi demografik faktörlerden bağımsız olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, sigorta hakkında farkındalık düzeyinin tüm gruplarda benzer seviyelerde olduğunu ve sektörler arasında bilgi eksikliğinin yaygın bir sorun teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Sonuçlar, bina tamamlama sigortasının bilinirliğinin artırılması için daha geniş ve tüm grupları kapsayan bilgilendirme faaliyetlerinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu tür girişimler, bilgi eksikliklerinin giderilmesine ve sigorta kullanım oranlarının artırılmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Building Completion Insurance
Urban Transformation
Construction Companies

Purpose – This study aims to examine the implementation of building completion insurance in Türkiye, specifically in Ankara, by identifying the main issues encountered and developing potential solutions. The research addresses the role of construction companies in the insurance process, their level of awareness, and the challenges they face in practice.

Design/methodology/approach – In the study, data were collected through an online survey administered to 56 construction company employees operating in Ankara. The survey was designed to measure the participants' awareness levels of building completion insurance and their experiences. The collected data were analyzed using the SPSS software. During the analysis process, statistical methods such as chi-square tests and proportional distributions were used to evaluate the results.

Received 25 May 2025

Revised 7 December 2025

Accepted 10 December 2025

Results – The results revealed a high level of information deficiency regarding building completion insurance and highlighted that this type of insurance offers significant security for both companies and consumers. Accordingly, the study concluded that promotional activities related to this insurance

*Bu çalışma “Türkiye’de Bina Tamamlama Sigortası ve Uygulamada Yaşanan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri : Ankara İli Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Komisyonu tarafından 22.05.2024 tarihli 05 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Beyazıt, E.C., Umüt, M. (2025). Ankara'daki İnşaat Firmalarının Bina Tamamlama Sigortası Uygulamalarına Yönelik Tutumları ve Karşılaşılan Zorluklar, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3362-3380.

Article Classification:

Research Article

product should be intensified, and construction companies should be encouraged to participate more actively in the insurance system.

Discussion – The research findings indicate that the level of knowledge about building completion insurance is independent of demographic factors such as gender, age, education level, and sector. This finding suggests that the awareness level of insurance is similar across all groups, and the lack of information is a widespread issue across sectors. The results highlight the need for broader and more inclusive informational activities to increase the awareness of building completion insurance. Such initiatives are expected to contribute significantly to addressing knowledge gaps and increasing the utilization rates of this insurance product.

1. Giriş

Günümüzde bireyler ve kurumlar, yaşamın her alanında çeşitli risk unsurlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu risklerin oluşturabileceği olumsuz etkilerden korunmak amacıyla sigorta sistemleri geliştirilmiş ve ekonomik yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Yayla, 2019:115). Sigorta, potansiyel zararların finansal etkilerini en aza indirmeyi, bireylerin ve işletmelerin sürdürülebilirliğini güvence altına almayı hedefleyen bir mekanizma olarak hem sosyal hem de ekonomik düzeyde önemli işlevler üstlenmektedir (İşgüzar, 2025:3084). Bu bağlamda sigorta sektörü yalnızca bireysel güvenliği değil, aynı zamanda makroekonomik istikrarı destekleyen temel araçlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Erşan, 2023:26).

Bilindiği üzere ülkemizde hızlı gelişen, ekonomik kalkınma ve istihdamda büyük rol oynayan alan inşaat sektörüdür. Ekonomik gelişmenin temel sektörlerinden biri olan inşaat sektörü, yüksek sermaye gereksinimi, uzun süreli üretim döngüsü ve çok sayıda paydaşın yer aldığı yapısıyla önemli riskleri içinde barındırmaktadır (Akpınar, 2017:52). Özellikle konut sektöründe yaşanan belirsizlikler, projelerin tamamlanamaması, teslim tarihlerinin ötelenmesi veya projelerin yarım kalması gibi durumlar hem yatırımcılar hem de konut alıcıları açısından ciddi mağduriyetlere yol açabilmektedir (Doğar, 2022: 525). Buna yönelik olarak geliştirilen bina tamamlama sigortası, ön ödemeli konut satışlarında alıcıyı korumaya yönelik olarak tasarlanmış yeni bir sigorta ürünüdür. Türkiye’de 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun kapsamında 2015 yılında uygulamaya alınan bu sigorta türü, projelerin tamamlanamaması durumunda tüketiciciyi güvence altına almakta ve sektöre güven inşa etmeyi amaçlamaktadır (Polat, 2024:51).

Diğer bir ifadeyle bina tamamlama sigortası, özellikle müteahhidin iflas etmesi, vefat etmesi veya projeyi sözleşmede taahhüt edilen sürede tamamlayamaması gibi öngörülemeyen durumlarda devreye girerek, konut alıcılarının maruz kalabileceği maddi kayıpları ve inşaat firmalarının da kendilerini güvence altına alan bir sigorta türüdür (Karadeniz, 2021:46). Bu sigorta sayesinde, tüketicilerin projeden doğan hakları güvence altına alınmakta ve olası mağduriyetlerin önüne geçilmektedir. Ancak, Türkiye’de bina tamamlama sigortası yeterince bilinmemekte ve uygulama aşamasında çeşitli yapısal sorunlarla karşılaşmaktadır (Yeniocak, 2015:114). Bu durumun başlıca nedenleri arasında hem inşaat firmalarının hem de bireysel konut alıcılarının anılan sigorta ürünü hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, bina tamamlama sigortasının konut alıcısı açısından taşıdığı önem giderek artmaktadır. Ancak, uygulama sürecinde karşılaşılan çeşitli yapısal ve hukuki sorunlar bu sigorta türünün işlevselliğini ve önemini sınırlandırmaktadır (Kaya, 2016:98). Bu bağlamda, ilgili mevzuatta çeşitli düzenlemeler yapılmasına rağmen, bina tamamlama sigortası yeterince yaygınlaşmamış ve inşaat sektöründe beklenen düzeyde uygulanmamıştır. Bu durum, sigorta ürününün hem sektörel düzeyde hem de tüketici nezdinde sahip olduğu potansiyelin tam anlamıyla değerlendirilemediği anlamına gelmektedir (Göktepe, 2019:89).

Bu çalışmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat firmalarının bina tamamlama sigortasına ilişkin bilgi, farkındalık ve kullanım düzeyleri analiz edilmiştir. Ayrıca uygulamada karşılaşılan sorunlar tespit edilerek, bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, bina tamamlama sigortasının Türkiye’deki uygulamasını derinlemesine incelemek, Ankara örneği üzerinden mevcut durumu ortaya koymak ve sigorta ürününün yaygınlaştırılmasına yönelik öneriler sunmaktır. Çalışma, bina tamamlama sigortasının sigorta sektörü ve inşaat sektörü açısından taşıdığı potansiyele dikkat çekerek tüketicinin korunmasına, sigortacılık sektörünün gelişimine ve konut sektöründe güven ortamının oluşturulmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

2. Bina Tamamlama Sigortasına Genel Bakış ve Güncel Veriler

Bina tamamlama sigortası, son yıllarda Türkiye sigorta sektöründe önemli bir yenilik olarak öne çıkmaktadır. Özellikle inşaat sektöründeki riskleri azaltma amacı taşıyan bu sigorta türü hem tüketicilerin korunmasını

sağlayan hem de inşaat projelerinin tamamlanmasında finansal güvence sunan önemli bir mekanizmadır (Öner Kaya, 2016:97). Bina tamamlama sigortası müteahhidin iflas etmesi, ölmesi, projeyi tamamlayamaması veya inşaat sürecinin kesintiye uğraması gibi olasılıkları güvence altına alan bir sigorta türü olarak tanımlanmaktadır (Karadeniz, 2021:69). Bu sigorta türü özellikle ön ödemeli konut satışlarında, tüketicilerin ödeme yaptıktan sonra konutlarının tamamlanamaması durumunda devreye girerek, konutun tamamlanmasını veya ödenen bedelin yasal faizleriyle birlikte geri ödenmesini sağlamaktadır (Ayan, 2021:473). 16 Mart 2015 tarihinde Resmî Gazete 'de yayımlanan "Bina Tamamlama Sigortası Genel Şartları" ile sigortanın kapsamı ve uygulanma esasları netleştirilmiştir. Bu düzenlemeler, sigortanın özellikle ön ödemeli konut satışları ve kentsel dönüşüm projelerinde uygulanmasına olanak tanımaktadır (Özoğlu, 2020:232). Bu anlamda sigorta, müteahhidin proje teslimi sırasında karşılaşılabileceği olumsuz durumlar nedeniyle tüketicilerin haklarını güvence altına alırken, yüklenici firmalara veya yatırımcılara da bir teminat sunmaktadır (SEDDK, 2020). Bina tamamlama sigortası, tüketici güvenliğini sağlamakla birlikte sektördeki paydaşlar içinde maliyet ve güvenilirlik açısından alternatif çözümler sunmaktadır (Tekelioğlu, 2018:93).

2.1. Bina Tamamlama Sigortasının Yıllara Göre Prim Üretimi

2020-2024 yılları arasında bina tamamlama sigortası toplam prim üretimleri, aşağıdaki tabloda yıllara göre verilmiştir.

Tablo 1. Bina Tamamlama Sigortasının Yıllara Göre Prim Tutarları (TSB, 2024)

Yıllar	Prim Üretimi (TL)
2020	348.258
2021	336.610
2022	115.622
2023	979.579
2024	9.691.793

2020-2024 dönemi incelendiğinde, Türkiye'de bina tamamlama sigortası prim üretiminde belirgin dalgalanmalar yaşandığı görülmektedir. 2020 ve 2021 yıllarında prim üretimi görece istikrarlı bir seyir izlerken, 2022 yılında dikkat çekici bir düşüş kaydedilmiştir. Bu gerilemenin ardından, 2023 yılında toparlanma eğilimi görülmüş ve 2024 yılında ise prim üretiminde kayda değer bir artış yaşanmıştır. Özellikle 2024 yılındaki bu yükseliş, sektörün yeniden canlanma sürecine girdiğini göstermekte olup bu artışın büyük ölçekli inşaat projelerinin hayata geçirilmesiyle doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir.

2.2. Bina Tamamlama Sigortasının Yıllara Göre Prim Adetleri

Türkiye Sigorta Birliğinin verilerine göre, bina tamamlama sigortasının yıllar bazında prim adet sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Bina Tamamlama Sigortasının Yıllara Göre Toplam Poliçe Adet Sayıları (TSB, 2024)

Yıllar	Poliçe Adedi
2020	11
2021	34
2022	9
2023	41
2024	36

Tabloda, 2020-2024 yılları arasında Türkiye'de bina tamamlama sigortası poliçe adedinde yaşanan değişimler gözlemlenmektedir. 2020 yılında 11 olan poliçe adedi, 2021 yılında 34'e yükselmiş, ancak 2022 yılında 9'a düşmüştür. Bu düşüşün ardından, 2023 yılında poliçe adedi yeniden artarak 41'e yükselmiş ve 2024 yılında 36 adet olarak kaydedilmiştir. Bu sonuçlar, bina tamamlama sigortası talebinin yıllara göre dalgalandığını ve özellikle 2021 ve 2023 yıllarında belirgin bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Poliçe adedindeki bu dalgalanmalar, sektörün ekonomik ve sektörel gelişmelere nasıl tepki verdiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

2.3. Bina Tamamlama Sigortasının Toplam Prim Üretimi Yıllara Göre Değişimi

Aşağıdaki tablolarda, yıllara göre prim üretimleri karşılaştırılarak değişimleri ve reel değişimleri gösterilmiştir.

Tablo 3. 2020-2024 Toplam Prim Üretimi (TSB, 2021)

Tablo 3a. 2020-2021 Dönemi

Yıllar	Prim Üretimi (TL)	Değişim	Reel Değişim
2020/12	348.258		
2021/12	336.610	%-3,3	%-29,0

2020-2021 döneminde bina tamamlama sigortası prim üretimi incelendiğinde, 2020 yılı sonunda 348.258 TL olan prim üretimi, 2021 yılında 336.610 TL'ye gerilemiştir. Bu durum, nominal olarak %3,3'lük bir azalmaya işaret etmektedir. Reel değişim ise %-11,64 olarak hesaplanmış olup ekonomik koşulların prim üretimi üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Tablo 3b. 2022-2023 Dönemi(TSB,2023)

Yıllar	Prim Üretimi (TL)	Değişim	Reel Değişim
2022/12	115.622		
2023/12	979.579	%747,2	%414,2

2022-2023 döneminde ise 2022 yılında 115.622 TL olan prim üretimi, 2023 yılında 979.579 TL'ye yükselmiş ve nominal olarak %747,2 oranında artış göstermiştir. Reel artış oranı ise %88,21 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, sektörde dikkat çekici bir büyüme yaşandığını ve ekonomik dalgalanmalara rağmen güçlü bir performans sergilediğini göstermektedir.

Tablo 3c. 2023-2024 Dönemi(TSB,2024)

Yıllar	Prim Üretimi (TL)	Değişim	Reel Değişim
2023/12	979.579		
2024/12	9.691.793	%2183,2	%1311,3

2023-2024 dönemine ait verilere göre, 2023 yılı sonunda 979.579 TL olan prim üretimi, 2024 yılı Aralık ayı itibarıyla 9.691.793 TL'ye ulaşmıştır. Bu artış, nominal olarak %889,38 oranında olup, reel olarak %89,89 düzeyindedir. Bu veriler, 2024 yılında sektörün kayda değer bir ivme kazandığını ve enflasyon etkisine rağmen önemli bir büyüme kaydettiğini ortaya koymaktadır.

3. Literatür Taraması

Öner Kaya vd., (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Türkiye'deki konut projelerinde uygulanan ön ödemeli konut satış sözleşmeleri ile yeni bir sigorta ürünü olarak gündeme gelen bina tamamlama sigortasının durumu ele alınmıştır. Çalışmada, 2014 yılında yürürlüğe giren 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ile ön ödemeli konut satışlarına ilişkin önemli yasal düzenlemelerin getirildiği vurgulanmıştır. Bu kapsamda, inşaat firmalarının yapı ruhsatı almadan satış gerçekleştiremeyeceği, satış işlemlerinin noter aracılığıyla yapılmasının zorunlu hale geldiği, tüketicilere cayma hakkı tanındığı ve teminat seçenekleri arasında bina tamamlama sigortasının yer almasının süreci kolaylaştırdığı sonucuna varılmıştır.

Sayareh vd., (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, inşaat ve sigorta sektörleri arasındaki etkileşim incelenmiş ve sigorta uygulamalarının, inşaat projelerinde risk yönetimini iyileştirme ve proje kalitesini artırmadaki rolü analiz edilmiştir. Araştırmada, her iki sektörde yer alan paydaşlarla anket çalışması yapılmış ve bu sayede risk yönetimi süreçleri ile sigorta uygulamalarında karşılaşılan zorluklar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, sektör yöneticilerinin risk yönetimi ve sigorta uygulamaları konusunda yeterli bilgi ve farkındalığa sahip olmadıklarını ortaya koymuştur. Bu eksikliğin, projelerde maliyetlerin artmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, müteahhit firmalarla iş yapan kuruluşlar açısından sigorta kullanımını artıran temel unsurun, müteahhitlerin sigorta yoluyla sağladıkları güvence ve faydalar olduğu vurgulanmıştır.

Liu ve vd., (2018) tarafından yürütülen çalışmada, Çin'de faaliyet gösteren inşaat sigortası uygulamaları ile bu sigorta türünün çeşitleri ele alınarak, müteahhitlerin inşaat sigortası satın alma niyetleri analiz edilmiştir. Çalışmada, inşaat sigortasının risklerin transferi ve projelerde meydana gelen kayıpların azaltılması açısından etkili bir finansal araç olduğu vurgulanmıştır. Araştırmada, müteahhitlerin sigorta satın alma eğilimlerini açıklamak amacıyla genişletilmiş bir “*Planlı Davranış Teorisi*” modeli geliştirilmiştir. Bu model kapsamında algılanan davranışsal kontrol, bireysel tutumlar ve öznel normlar değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, inşaat sigortası satın alma kararlarında algılanan davranışsal kontrolden ziyade bireylerin tutumları ve sosyal normların daha belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Manu ve vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, özellikle Gana gibi gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektöründe sıkça karşılaşılan karmaşık proje anlaşmalarına ilişkin sigorta hizmetlerinin kalitesi değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, bu tür projelerde kullanılan sigorta türlerini tespit etmek, hizmet kalitesini analiz etmek ve karşılaşılan zorlukları ortaya koymaktır. Araştırma, inşaat sigortaları konusunda uzmanlaşmış sektör temsilcilerinden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Elde edilen bulgular, karmaşık inşaat projelerinde sigorta uygulamalarını etkileyen başlıca sorunların, sigorta şirketlerinin hizmet kalitesindeki yetersizlikler ile yasal ve kurumsal altyapıdaki eksiklikler olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, sigorta şirketlerinin erişilebilir lokasyonlarda faaliyet göstermesi, güvenilir personel istihdamı, etkili şikâyet yönetimi, hızlı hasar çözüm süreçleri ve finansal istikrar gibi olumlu yönlerinin bulunduğu da belirtilmiştir. Ancak, genel olarak düşük hizmet kalitesi ve hukuki sistemdeki yetersizlikler, sigorta uygulamalarının etkinliğini sınırlayan temel sorunlar olarak öne çıkmaktadır.

Tamer (2021) tarafından yapılan çalışmada, bina tamamlama sigortası, ön ödemeli konut satışlarında tüketicinin korunması bağlamında incelenmiştir. Çalışmada, sigortanın kuruluşu, tarafları, sigortalanan menfaat ve sağlanan teminatlar detaylı olarak ele alınmış; aynı zamanda tarafların hak ve yükümlülükleri, sigortanın sona ermesi, zamanaşımı ve uyuşmazlık çözüm yolları değerlendirilmiştir. Literatürde, bina tamamlama sigortasının amaçlanan tüketici korumasını sınırlı ölçüde sağlayabildiği, uygulamada sigorta kapsamının dar tutulduğu ve bazı durumların sigorta teminatı dışında bırakıldığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda, sigorta kapsamının genişletilmesi ve uygulamadaki belirsizliklerin giderilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Karadeniz (2021) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’de yeni bir sigorta türü olarak gündeme gelen bina tamamlama sigortası tanıtılmış ve bu sigorta türüne ilişkin farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışmada, bina tamamlama sigortasının teminat kapsamı “*Genel Şartlar*” çerçevesinde değerlendirilmiş; ayrıca sigortanın Türk Ticaret Kanunu ve Türk Borçlar Kanunu bağlamındaki yasal temelleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, bina tamamlama sigortasının mevzuatta yeterince yer bulamadığını ve bu nedenle hukuki çerçevesinin yeterince netleşmediğini göstermektedir. Her ne kadar 2017 yılında uygulamaya alınmış olsa da mevcut düzenlemelerin yetersizliği nedeniyle sigorta türünün işlevselliği sınırlı kalmıştır. Bu bağlamda, söz konusu sigortanın etkinliğinin artırılabilmesi için hem mevzuatın kapsamlı biçimde gözden geçirilmesi hem de denetim ve uygulama süreçlerinin güçlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Doğar (2022) tarafından yapılan çalışmada, ön ödemeli konut satışlarında tüketici mağduriyetlerinin önlenmesi amacıyla Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (TKHK) md. 40-46 ve Ön Ödemeli Konut Satışları Hakkında Yönetmelik md. 12 çerçevesinde bina tamamlama sigortası ve diğer teminat türleri incelenmiştir. Çalışmada, satıcının teminat sağlamaması durumunda tüketicinin hakları ve sözleşmenin geçerliliği ele alınmıştır. Literatürde, ön ödemeli konut satışlarında teminat uygulamalarının teorik olarak düzenlendiği ancak uygulamada etkin bir şekilde uygulanmadığı ve tüketicilerin yeterince korunamadığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda, mevcut mevzuatta teminat uygulamalarının güçlendirilmesi ve piyasa koşullarına uygun düzenlemelerin yapılması gerektiği ortaya konmuştur.

Kabiru vd., (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Nijerya inşaat sektöründe en uygun sigorta poliçeleri ve sigorta sektörünün inşaat risklerinin yönetimindeki rolü değerlendirilmiştir. Nijerya’da inşaat sektöründe yaygın olarak inşaat sigortasının kullanıldığı belirtilmiştir. Bu sigorta türünün, inşaat alanına ve riskine göre farklı türlere ayrıldığı ifade edilmiştir. Örneğin, müteahhitler için sorumluluk sigortası, işçiler için tazminat sigortası ve tüm riskleri kapsayan sigorta gibi çeşitli sigorta ürünleri tanıtılarak uygulanabilirliği hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmada, sigortanın risk transferi sağlayarak finansal koruma sunduğu ve gelecekte oluşabilecek zararları azaltmaya yönelik önemli bir araç olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak, Nijerya inşaat

sektöründe en yaygın sigorta poliçeleri ve sigorta sektörünün inşaat risklerini yönetmedeki rolü kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

3.1. Dünya’da Bina Tamamlama Sigortası Uygulamaları

Bina tamamlama sigortasının ülkelerin inşaat sektörü yapısı ve hukuki düzenlemelerine bağlı olarak farklı modellerle uygulandığı anlaşılmaktadır. Temel olarak, inşaat projelerinin tamamlanmasını güvence altına almak ve tüketiciyi yapısal risklere karşı korumak amacıyla geliştirilen bu sigorta türü, her ülkede sektörel ihtiyaçlara ve mevzuata göre şekillenmiştir (Surety Bonds, 2024). Örneğin Fransa’da, on yıllık zorunlu sigorta sistemi kapsamında yüklenicilerin inşaat projeleri için sigorta yaptırımları zorunludur. İngiltere’de ise konut geliştirme projelerinde hem yatırımcıyı hem de tüketiciyi korumaya yönelik kapsamlı yasal düzenlemeler bulunmaktadır (Swiss Re, 2024). ABD’de uygulamalar eyalet düzeyinde farklılık göstermekte olup sigorta kapsamı genellikle projeye özel olarak belirlenmektedir. Almanya ve İsviçre’de ise sistemler, yüklenicilerin mali sorumluluklarını ve yapıların uzun vadeli güvenliğini esas alacak şekilde kurgulanmıştır (Construction, 2024). Bu farklı uygulamalar, bina tamamlama sigortasının evrensel bir kavramsal çerçevesi olmakla birlikte yerel ihtiyaçlar doğrultusunda esnek biçimlerde hayata geçirildiğini ortaya koymaktadır (NHBC, 2024).

Aşağıda, bu ülkelerdeki bina tamamlama sigortası uygulamalarına ilişkin özet bilgiler ve ilgili sayısal veriler sunulmaktadır. Bu karşılaştırmalı analiz, Türkiye’deki bina tamamlama sigortasının gelişimi için önemli bir referans noktası oluşturacağı düşünülmektedir.

Tablo 4. Dünya Uygulamaları Tablosu (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur).

Kriter	Türkiye	Almanya	İngiltere	ABD	İsviçre	Fransa
Zorunluluk	Zorunlu değil, genellikle isteğe bağlı	Zorunlu değil, genellikle isteğe bağlı	Özel projelerinde Kefalet Sigortası Zorunlu	Kamu projelerinde Kefalet Sigortası Zorunlu	Zorunlu değil, genellikle isteğe bağlı	Zorunlu
Sigorta Türü	Bina tamamlama sigortası	İnşaat Tüm Riskler Sigortası ve Garanti Sigortası	Gizli Kusurlar Sigortası ve Performans Kefalet Sigortaları	Surety Bonds (Kefalet) ve Performans Kefaletleri	İnşaat Tüm Riskler ve Garanti Sigortaları	10 Yıllık Sorumluluk Sigortası
Sigorta Kapsamı	Bina ve konut yapıları	İnşaat sürecindeki fiziksel hasarlar ve garantiler, inşaat gecikme	Gizli kusurlar, yapı hasarları	Müteahhitin projeyi tamamlayamama riski, finansal teminatlar	İnşaat sürecindeki her türlü risk, müteahhitin iflası	İnşaat süreci ve yapı kusurları sonrası 10 yıl teminat sağlar.
Penetrasyon	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Sigorta Prim Üretimi (Yıllık)	284.740 Dolar (2024)	Yaklaşık 2.73 Milyar Dolar (2023)	Yaklaşık 4.76 Milyar Dolar (2023)	Yaklaşık 6,5 milyar Dolar (2023)	2.07 Milyar Dolar (2023)	4.60 Milyar Dolar (2023)

Teminat Süresi	Proje tamamlanan a kadar	İnşaat süresince ve belirli bir garanti süresi	Gizli kusurlar için genellikle 10 yıl	Kefalet Senedi için proje süresince teminat	İnşaat süresince ve tamamlandıktan sonra teminat	10 yıl süresince teminat sağlar
Riskler	Müteahhitin ölmesi, iflas etmesi, teslim edilme durumunda	Fiziksel hasarlar, mali riskler, inşaat gecikmesi	Gizli yapısal kusurlar	Proje iflası, müteahhitin projeye kadar tamamlayamaması ¹	Fiziksel hasarlar, müteahhitin iflası	İnşaat sonrası yapı kusurları, yapısal bozulmalar

Kaynak: (Swiss Re, 2024)

Not: Tablo 4'teki sigorta primleri, 2023 yılına ait ortalama dolar döviz kuru değerleri esas alınarak dolar bazında hesaplanmıştır.

Yukarıdaki tabloda kapsamında sunulan istatistiksel veriler, ülkeler arasındaki uygulama farklılıklarının anlaşılmasına katkı sağlarken, her bir ülkenin bina tamamlama sigortası kapsamında hangi riskleri teminat altına aldığına ve bu teminatların kapsamına ilişkin önemli bilgiler sunmaktadır. Anılan tabloda, Türkiye, Almanya, İngiltere, ABD, İsviçre ve Fransa'daki bina tamamlama sigortası uygulamalarına ilişkin bilgiler derlenmiştir. Bu tablo, her bir ülkenin sigorta kapsamı, teminat altına alınan riskler ve uygulama yöntemleri gibi temel unsurları karşılaştırmalı bir şekilde sunmaktadır.

Zorunluluk: Dünya genelinde bina tamamlama sigortasının zorunluluk durumu ülkeler arasında farklılık göstermektedir. ABD ve Fransa'da bu sigorta türü, özellikle kamuya ait ve büyük ölçekli projelerde zorunlu tutulmaktadır. Buna karşılık, İngiltere, Almanya ve İsviçre'de uygulama isteğe bağlı olup daha çok yüksek bütçeli ve karmaşık projelerde tercih edilmektedir. Bu farklılık, ülkelerin mevzuat yapısı ve inşaat sektöründeki risk yönetimi politikalarından kaynaklanmaktadır.

Kapsam: Bu sigorta türünün kapsamı ülkeler arasında farklılık göstermekte olup, yalnızca inşaat sürecindeki riskleri değil, aynı zamanda tamamlanan yapıların kullanım sürecinde ortaya çıkabilecek olası kusur ve hasarları da teminat altına alan geniş bir yapıya sahiptir. Birçok ülkede bina tamamlama sigortası, hem inşaat aşamasındaki fiziksel ve finansal riskleri hem de inşaat sonrası dönemde yaşanabilecek yapısal sorunları kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Türkiye'de ise kapsam daha sınırlı olup, sigorta yalnızca binanın tamamlanmaması veya müteahhidin yükümlülüklerini yerine getirememesi durumlarıyla sınırlıdır.

Penetrasyon: Bu sigorta türünün penetrasyonu, uygulamadaki yaygınlığı ve sektördeki payını göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde bina tamamlama sigortası yüksek prim üretimi ve geniş kapsama oranıyla olgun bir sistem haline gelmiştir. Buna karşın, Türkiye'de henüz yeni bir ürün olarak sınırlı düzeyde uygulanmakta ve penetrasyon oranı düşüktür. Bu durum, sigorta bilincinin artırılması ve uygulamanın yaygınlaştırılmasına yönelik düzenlemelere ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı, Türkiye'de bina tamamlama sigortası uygulamasını Ankara ili özelinde inceleyerek uygulamada karşılaşılan temel sorunları tespit etmek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmektir. Çalışmada, Ankara'da faaliyet gösteren inşaat firmalarının bina tamamlama sigortası sürecindeki konumu, sigorta ürününe ilişkin farkındalık ve kullanım düzeyleri analiz edilmiştir. Ayrıca bu sigorta türünün sektördeki işleyişi, karşılaşılan hukuki ve uygulamaya yönelik problemler değerlendirilmiştir. Bina tamamlama sigortasının Ankara'daki inşaat firmaları nezdindeki yeri ve önemi ortaya konularak bu ürünün daha etkin ve yaygın biçimde kullanılmasına katkı sağlayacak öneriler sunulması hedeflenmiştir. Böylece

çalışma, bina tamamlama sigortasının Türkiye’deki mevcut durumunun anlaşılmasına ve gelecekteki uygulamaların iyileştirilmesine yönelik bilimsel bir zemin oluşturmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın uygulama süreci için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu’nun 22.05.2024 tarihli ve 05 sayılı toplantısında etik kurul onayı alınmıştır. Veriler, etik kurul izninin ardından 2024 yılı Mayıs ve Temmuz aylarında toplanmıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat firmaları çalışanları ile ilgili hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H0: İnşaat firmalarının çalışanlarının cinsiyeti, firmaların bina tamamlama sigortasını bilip bilmemesini etkilemez.

H1: İnşaat firmalarının çalışanlarının cinsiyeti, firmaların bina tamamlama sigortasını bilip bilmemesini etkiler.

H0: İnşaat firmalarının çalışanlarının yaş grupları, firmaların bina tamamlama sigortasını bilip bilmemesini etkilemez.

H2: İnşaat firmalarının çalışanlarının yaş grupları, firmaların bina tamamlama sigortasını bilip bilmemesini etkiler.

H0: İnşaat firmalarının çalışanlarının öğrenim durumu, firmaların bina tamamlama sigortasını bilip bilmemesini etkilemez.

H3: İnşaat firmalarının çalışanlarının öğrenim durumu, firmaların bina tamamlama sigortasını bilip bilmemesini etkiler.

H0: İnşaat firmalarının faaliyet gösterdiği sektör alanı, bina tamamlama sigortasını bilip bilmemesini etkilemez.

H4: İnşaat firmalarının faaliyet gösterdiği sektör alanı, bina tamamlama sigortasını bilip bilmemesini etkiler.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren ve Türkiye Mütahhitler Birliğine (TMB) kayıtlı 56 inşaat firmasında çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında veri toplama işlemi çevrimiçi anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçimi, kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, örneklemin evreni temsil etme gücünü artırmak amacıyla tercih edilmiştir. Toplanan veriler SPSS programında ki-kare testi ve oransal dağılımlar gibi istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Field’e göre beklenen hücre frekanslarının 5’in altında olmaması gerektiğini, bu koşul sağlandığında örneklem büyüklüğünün testin güvenilirliğini olumsuz etkilemeyeceğini belirtmiştir. Bu çalışmada, evrenin %83,5’ine ulaşılmış olması nedeniyle örneklem büyüklüğü istatistiksel açıdan yeterli kabul edilmektedir (Field, 2013).

4.4. Veri Toplama Aracı ve Veri Seti

Bu araştırma, anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulama süreci için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu’nun 22.05.2024 tarihli ve 05 sayılı toplantısında etik kurul onayı alınmıştır. Anket formları, Google Forms aracılığıyla çevrim içi ortamda katılımcılara ulaştırılmış ve veri toplama süreci bu platform üzerinden yürütülmüştür. Çalışma kapsamında, 56 inşaat firması çalışanı çevrim içi anketi yanıtlamıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, inşaat firmalarında çalışan katılımcıların demografik özelliklerine ve çalıştıkları sektöre ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise ön ödemeli konut satış sözleşmeleri, bina tamamlama sigortası ve bu sigortaya ilişkin uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik sorular yer almaktadır. Çalışmada kullanılan anket (Sayareh ve Moodi, 2017) tarafından geliştirilmiş olup, gerekli izinler alınarak katılımcılara uygulanmıştır.

5. Bulgular

5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Ankara’da faaliyet gösteren inşaat firmaları çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma sektörü ve şirket görevleri frekans dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Ankara’daki İnşaat Firması Çalışanlarının Demografik Özellikleri

		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	8	14,3
	Erkek	48	85,7
	Toplam	56	100,0
Yaş	20-29	7	12,5
	30-39	20	35,7
	40-49	19	33,9
	50-59	9	16,1
	60 ve üzeri	1	1,8
	Toplam	56	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	3,6
	Lise	3	5,4
	Ön Lisans	5	8,9
	Lisans	39	69,6
	Lisansüstü	7	12,5
	Toplam	56	100,0
Çalışma Sektörü	Kamu Sektörü	8	14,3
	Özel Sektör	28	50,0
	Kendi İşi	20	35,7
	Toplam	56	100,0
Şirket Görevi	Mühendis	15	26,8
	Sahibi	9	16,1
	Müdür	7	12,5
	Müteahhit	5	8,9
	Yönetici	5	8,9
	Genel Müdür	5	8,9
	Saha Müdürü	5	8,9
	Proje Yöneticisi	2	3,6
	Şantiye Şefi	3	5,4
	Toplam	56	100,0

Araştırmaya Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat firmalarında çalışan toplam 56 kişi katılmıştır. Katılımcıların %85,7’si erkek, %14,3’ü kadındır. Yaş dağılımı incelendiğinde en yoğun katılımın %35,7 ile 30-39 yaş grubunda gerçekleştiği, bunu %33,9 ile 40-49 yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. Eğitim düzeyine göre dağılımda, katılımcıların %69,6’sının lisans mezunu olduğu, %12,5’inin ise lisansüstü eğitim aldığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun yükseköğretim düzeyinde eğitim aldığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların %50,0’si özel sektörde, %14,3’ü kamu sektöründe çalışmakta, %35,7’si ise kendi işini yürütmektedir. Özel sektör, araştırma kapsamında en fazla temsil edilen sektör olmuştur. Mesleki dağılımda ise mühendisler %26,8 ile en yüksek katılım oranına sahiptir. Bunu %16,1 ile iş yeri sahipleri, %12,5 ile müdürler takip etmektedir. Şantiye şefleri %5,4 ve proje yöneticileri %3,6 ise en düşük temsil oranına sahip gruplar arasında yer almaktadır. Bu bulgular, katılımcıların mesleki çeşitliliğini ve araştırmaya olan ilgilerini yansıtmaktadır.

5.2. Araştırmaya Katılanların Sorulara İlişkin Dağılımları

Ankara’da faaliyet gösteren inşaat firmaları çalışanlarının sorulara verdiği cevaplara ilişkin dağılımlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Ankara’daki İnşaat Firması Çalışanlarının Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı

		Sayı	%
Ön Ödemeli Konut Satış Sözleşmesi Kullanma Durumu	Evet	50	89,3
	Hayır	6	10,7
	Toplam	56	100,0
ÖÖKS Teminat Türleri Kullanma Durumu	Banka Teminat Mektubu	27	48,2
	Diğer	20	35,7
	Hakediş Sistemi	7	12,5
	Bağlı Kredi İle Teminat	2	3,6
	Toplam	56	100,0
Teminat Türleri Seçilme Sebepleri	Yasal Düzenlemeler	15	26,8
	Diğer	5	8,9
	Şirket Politikası	22	39,3
	Müşteri İsteği	10	17,9
	Yararlı Olması	4	7,1
	Toplam	56	100,0
Bina Tamamlama Sigortası Tercih Edilme Durumu	Evet	31	55,4
	Hayır	25	44,6
	Toplam	56	100,0

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların %89,3’ü ön ödemeli konut satış sözleşmeleri hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir. Buna karşın, %10,7’lik bir kesim söz konusu sözleşmelere dair bilgiye sahip değildir. Teminat türleri arasında en yaygın tercih edilen seçenek %48,2 oranıyla banka teminat mektubudur. Bunu sırasıyla %35,7 oranında diğer teminat türleri, %12,5 oranında hakediş sistemi ve %3,6 oranında bağlı kredi izlemektedir. Bina tamamlama sigortası ise katılımcılar arasında tercih edilmeyen bir teminat türü olarak gözlemlenmiştir. Teminat seçiminde en etkili faktör %39,3 oranıyla şirket politikası, ardından %26,8 oranıyla yasal düzenlemeler ve %17,9 oranıyla müşteri talepleri öne çıkmaktadır. Ayrıca, bina tamamlama sigortasının teminat türü olarak kullanılma istekliliği incelendiğinde, katılımcıların %55,4’ü bu sigorta türünü tercih edeceğini ifade etmişken, %44,6’lık bir kesim bu sigortayı teminat olarak kullanmayı reddetmiştir. Bu bulgular, bina tamamlama sigortasına yönelik tercihlerde belirgin bir kararsızlık ve farklı eğilimlerin varlığını ortaya koymaktadır.

5.3. Bina Tamamlama Sigortasını Satın Almama Nedenlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Yapılan araştırmada, bina tamamlama sigortasını satın almama sebeplerine ilişkin frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 7. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Bina Tamamlama Sigortasını Satın Almama Nedenlerine İlişkin Frekans Dağılımı

	Sayı	%
Bina Tamamlama Sigortasının Bilinmemesi	31	55,4
Primin Yüksek Olması	20	35,6
Bina Tamamlama Sigortasının Korumaması	1	1,8
Dezavantajlarının Olması	2	3,6
Sigorta Şirketlerine Güvensizlik	2	3,6
Toplam	56	100,00

Yapılan araştırmada, bina tamamlama sigortasını satın almama sebeplerine ilişkin veriler analiz edilmiştir. Katılımcıların en yüksek oranı, %55,4 ile bina tamamlama sigortasının bilinmemesi nedeniyle bu ürünü satın almadıklarını ifade etmiştir. Bu durumu, %35,7 oranıyla primlerin yüksek olması, %3,6 oranıyla sigorta şirketine duyulan güvensizlik ve sigortanın dezavantajları izlemiştir. Ayrıca, %1,8 oranında katılımcı bina tamamlama sigortasının yeterli koruma sağlamadığını belirtmiştir. Bu sonuçlar, bina tamamlama sigortasının bilinmemesi ve yüksek primler gibi faktörlerin, bu ürünü satın alma isteğini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

5.4. Bina Tamamlama Sigortasını Satın Almak İsteme Sebeplerine İlişkin Frekans Dağılımı

Yapılan araştırmada, Ankara’da faaliyet gösteren inşaat firmaları çalışanlarının bina tamamlama sigortasını satın almak isteme sebeplerine ilişkin frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Bina Tamamlama Sigortasını Satın Alma Kararlarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Sayı	%
Müşteri Gereksinimi	24	42,9
Diğer	7	12,4
Yasal Gerekliklik	17	30,4
Şirketin Yararı	8	14,3
Toplam	56	100,00

Katılımcıların %42,9’u, bina tamamlama sigortasını satın alma sebeplerinin başında müşteri gereksinimlerini belirtmiştir. Bu durumu, %30,4 oranıyla yasal gerekliklikler, %14,3 oranıyla şirketin yararları ve %12,5 oranıyla diğer sebepler takip etmektedir. Bu veriler, bina tamamlama sigortasının satın alınmasında müşteri gereksinimlerinin ve yasal gereklikliklerin ön planda olduğunu, ayrıca şirketin yararlarının ve diğer çeşitli sebeplerin de önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

5.5. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve Ki-Kare Testi

Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat firmalarında çalışanların cinsiyete göre bina tamamlama sigortası hakkındaki bilme durumuna göre dağılım ve ki-kare testi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 9. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Cinsiyete Göre Bina Tamamlama Sigortasını Bilme Durumuna Göre Dağılımı ve Ki-Kare Testi Sonuçları

Cinsiyet	Bina veya konut yapımında sunulan bina tamamlama sigortasını biliyorum.					
	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Erkek	32	57.1	16	28.6	48	85.7
Kadın	5	8.9	3	5.4	8	14.3
Toplam	37	66.1	19	33.9	56	100.0

$$X^2 = 0.053 \text{ P} = 0,818 \text{ Cramer's V} = 0,031$$

Ki-kare testi sonuçlarına göre, cinsiyet ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Hipotez testinde, sıfır hipotezi (H0) cinsiyet ile bilgi sahibi olma durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, alternatif hipotezi (H1) ise anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Analiz sonucunda, ki-kare testi 0.053 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, genellikle kabul edilen 0.05 anlamlılık seviyesinin üzerinde olduğundan, sıfır hipotezi reddedilememiştir. Ayrıca, ilişkinin Cramer’s V değeri ile değerlendirilmiş olup Cramer’s V değeri 0,031 olarak bulunmuştur. Bu düşük değer, cinsiyet ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu arasında hiç ilişki olmadığını göstermektedir. . Sonuç olarak, cinsiyetin bina tamamlama sigortası hakkında bilgi edinme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilir.

İnşaat Firmaları Çalışanlarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı ve Ki-Kare Testi

Ankara’da faaliyet gösteren inşaat firmalarında çalışanların öğrenim durumuna göre bina tamamlama sigortasını bilme durumuna göre dağılımı ve ki-kare testi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Öğrenim Durumuna Göre Bina Tamamlama Sigortasını Bilme Durumuna Göre Dağılımı ve Ki-Kare Testi

Öğrenim Durum	Bina veya konut yapımında kullanılan bina tamamlama sigortasını biliyorum.					
	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Lise ve Altı	4	7.1	1	1.8	5	8.9
Ön Lisans	3	5.4	2	3.6	5	8.9
Lisans	26	46.4	13	23.2	39	69.6
Lisansüstü	4	7.1	3	5.4	7	12.5
Toplam	37	66.1	19	33.9	56	100.0

$$X^2=0.770 \text{ P}=0,677 \text{ Cramer's V}=0,118$$

Bağımsız değişken olarak öğrenim durumu ve bağımlı değişken olarak bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu kullanılarak yapılan Ki-kare testi, bu iki değişken arasındaki anlamlı ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Test sonuçlarına göre, ki-kare değeri 0.770 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, öğrenim durumu ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca, ilişkinin Cramer's V değeri ile değerlendirilmiş olup Cramer's V değeri 0,118 olarak bulunmuştur. Bu değer, öğrenim durumu ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu arasında çok zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Farklı öğrenim düzeylerindeki bireylerin, sigorta hakkında bilgi sahibi olma oranları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak öğrenim durumu, bina tamamlama sigortası hakkında bilgi düzeyini etkileyen bir faktör değildir.

5.6. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Çalışma Sektörüne Göre Dağılımı ve Ki-Kare Testi

Ankara'da faaliyet gösteren inşaat firmalarında çalışanların çalışma sektörüne göre bina tamamlama sigortasını bilme durumuna göre dağılımı ve ki-kare testi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Çalışma Sektörüne Göre Bina Tamamlama Sigortasını Bilme Durumuna Göre Dağılımı ve Ki-Kare Testi

Çalışma Sektörü	Bina veya konut yapımında kullanılan bina tamamlama sigortasını biliyorum.					
	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kamu Sektörü	6	10.7	2	3.6	8	14.3
Özel Sektör	17	30.4	11	19.6	28	50.0
Kendi İş	14	25.0	6	10.7	20	35.7
Toplam	37	66.1	19	33.9	56	100.0

$$X^2=0.7812$$

Bağımsız değişken olarak çalışma sektörü ve bağımlı değişken olarak bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu kullanılarak yapılan Ki-kare testi, bu iki değişken arasındaki anlamlı ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, ki-kare değeri 0.7812 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, çalışma sektörü ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Farklı sektörlerdeki bireylerin sigorta hakkında bilgi sahibi olma oranlarının anlamlı şekilde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Genel olarak, çalışma sektörü ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi edinme durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu da çalışma sektörünün, bireylerin bu sigorta hakkında bilgi sahibi olmalarını etkileyen önemli bir faktör olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak, çalışma sektörü, bina tamamlama sigortası hakkında bilgi düzeyini belirgin bir şekilde etkilememektedir.

5.7. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Şirket Görevine Göre Dağılımı ve Ki-Kare Testi

Ankara'da faaliyet gösteren inşaat firmalarında çalışanların şirket görevine göre bina tamamlama sigortasını bilme durumuna göre dağılımı ve ki-kare testi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 12. İnşaat Firmaları Çalışanlarının Şirketteki Görevlerine Göre Bina Tamamlama Sigortasına İlişkin Bilgi Düzeylerinin Dağılımı ve Ki-Kare Testi Sonuçları

Şirket Görevi	Bina veya konut yapımında kullanılan bina tamamlama sigortasını biliyorum.					
	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yönetim Kademesi	17	30.4	9	16.1	26	46.4
Proje ve Saha Uygulama yönetimi	6	10.7	4	7.1	10	17.9
Teknik Kadro ve Bağımsızlar	14	25.0	6	10.7	20	35.7
Toplam	37	66.1	19	33.9	5	100

$$X^2=0.308 \text{ P}= 0,857 \text{ Cramer's V} = 0,074$$

Bu çalışmada, şirket çalışanlarının görevleri ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Ki-kare testi kullanılarak yapılan analizde, ki-kare değeri 0.308 elde edilen sonucun istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların görevleri ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Elde edilen bulgular sonucunda Cramer's V değeri 0,074 bulunmuştur. Bunun sonucunda düşük bir değer ile çok zayıf bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Sonuç olarak, şirket çalışanlarının görevleri ile bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma arasında doğrudan bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, şirket içinde sigorta bilincini artırmak için genel bir eğitim programının uygulanmasının önemini vurgulamaktadır.

6. Sonuç ve Tartışma

Sigortacılık sektörü, ekonomik istikrarın sağlanması ve toplumsal refahın artırılması açısından kritik bir role sahiptir. Risk yönetimi ve güvence mekanizmalarının geliştirilmesi, bireylerin ve kurumların karşılaşabileceği olası zararları minimize ederek ekonomik sürdürülebilirliği desteklemektedir. Bu çerçevede, sigorta sektöründe yeni ürünlerin geliştirilmesi, ekonomik ve sektörel dinamiklerin gerektirdiği bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, sigortacılık sektöründe risk yönetimi stratejilerinin çeşitlendirilmesi ve gelişen ihtiyaçlara yanıt verebilmek amacıyla yeni sigorta ürünlerinin geliştirilmesi gereklilik haline gelmiştir. Dünya genelinde hızla gelişen sigorta sektörünün gelişmesi ve yaygınlaşması sayesinde yeni ürün çeşitlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda sigorta firmaları, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yenilikçi poliçeler ve hizmetler sunma çabası içindedir. Özellikle bina tamamlama sigortası gibi alanlarda, tüketicilerin bilinçlenmesi ve sigorta seçeneklerinin çeşitlendirilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bu durum, sektörde rekabetin artmasına ve sigorta bilincinin yükselmesine katkı sağlamaktadır. Bina tamamlama sigortasının ülkemizde yeni olması, sektörün gelişimi için önemli bir fırsat sunmaktadır. Zira bu sigorta türü, inşaat sektöründe güvence sağlarken, aynı zamanda tüketicilerin proje risklerini minimize etmelerine yardımcı olmaktadır. İnşaat firmaları çalışanları üzerinde gerçekleştirilen analizlerde, bina tamamlama sigortası hakkında bilgi sahibi olma durumu ile cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma sektörü gibi değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bu durum, bireylerin bilgi düzeylerinin bu demografik ve sektörel faktörlerden bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet, yaş ve öğrenim durumuna bağlı olarak bilgi düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaması, bu sigorta türüyle ilgili farkındalık düzeyinin tüm gruplarda benzer seviyelerde olduğunu işaret etmektedir. Çalışma sektörleri arasındaki bilgi düzeyi farklılıklarının da anlamlı olmaması, sektörler arası bilgi eksikliğinin ortak bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, bina tamamlama sigortasının bilinirliğini artırmak için geniş kapsamlı ve tüm grupları kapsayan bilgilendirme çalışmalarına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Literatürde yer alan çeşitli çalışmalar, bina tamamlama sigortasına ilişkin benzer sorunları ortaya koymaktadır. Bu çalışmalarda, öncelikle yasal altyapının yeterince kurumsallaşmamış olması, sigorta bilincinin toplum genelinde düşük seviyede bulunması, sunulan sigorta hizmetlerinin kalite açısından beklentileri karşılayamaması ve sosyal normların bireylerin sigorta tercihleri üzerinde belirleyici bir rol oynaması dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, özellikle gelişmekte olan ülkelerde sigorta ürünlerine duyulan güvenin sınırlı olduğu, mevcut mevzuatın uygulamada belirsizlikler içerdiği ve sigorta şirketlerinin

bina tamamlama sigortası gibi özel ürünlerin tanıtımı ve pazarlanması konusunda etkin stratejiler geliştiremedikleri de vurgulanmaktadır. Bu çalışma özelinde ulaşılan bulgular, bina tamamlama sigortasının yaygınlaştırılmasında yalnızca bireysel bilgi düzeyinin artırılmasının yeterli olmadığını ve aynı zamanda sektörler arası iş birliğinin güçlendirilmesi, kamusal bilgilendirme kampanyalarının yaygınlaştırılması ve düzenleyici politikaların etkinleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Bina tamamlama sigortası uygulamaları, ülkelerin inşaat sektörü yapısı ve hukuki düzenlemelerine bağlı olarak farklı modellerde hayata geçirilmektedir. Temel amacı, inşaat projelerinin tamamlanmasını güvence altına almak ve tüketiciyi yapısal risklere karşı korumak olan bu sigorta türü, her ülkenin sektörel ihtiyaçları ve mevzuatı doğrultusunda şekillenmiştir). Örneğin Fransa'da on yıllık zorunlu sigorta sistemi kapsamında yüklenicilerin inşaat projeleri için sigorta yaptırmaları zorunlu tutulurken, İngiltere'de konut geliştirme projelerinde hem yatırımcıyı hem de tüketiciyi korumaya yönelik kapsamlı yasal düzenlemeler bulunmaktadır. ABD'de uygulamalar eyalet düzeyinde farklılık göstermekte olup sigorta kapsamı genellikle projeye özgü olarak belirlenmektedir. Almanya ve İsviçre'de ise sistemler, yüklenicilerin mali sorumluluklarını ve yapıların uzun vadeli güvenliğini esas alacak şekilde kurgulanmıştır. Bu farklı uygulamalar, bina tamamlama sigortasının evrensel bir kavramsal çerçevesi olmakla birlikte, yerel ihtiyaçlar doğrultusunda esnek biçimlerde uygulandığını ortaya koymaktadır. Karşılaştırmalı analizler, Türkiye'de bina tamamlama sigortasının gelişimi açısından önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Ülkeler arasındaki zorunluluk uygulamaları incelendiğinde, ABD ve Fransa'da özellikle kamuya ait ve büyük ölçekli projelerde sigorta yaptırımı zorunlu iken İngiltere, Almanya ve İsviçre'de uygulama isteğe bağlı olup daha çok yüksek bütçeli ve karmaşık projelerde tercih edilmektedir. Bu farklılık, ülkelerin mevzuat yapısı ve inşaat sektöründeki risk yönetimi politikalarından kaynaklanmaktadır. Sigorta kapsamı açısından ise birçok ülkede bina tamamlama sigortası, yalnızca inşaat sürecindeki fiziksel ve finansal riskleri değil, tamamlanan yapıların kullanım sürecinde ortaya çıkabilecek olası kusur ve hasarları da teminat altına alacak şekilde genişletilmiştir. Türkiye'de ise kapsam hâlen daha sınırlı olup, sigorta yalnızca binanın tamamlanmaması veya müteahhidin yükümlülüklerini yerine getirememesi durumlarını kapsamaktadır. Penetrasyon açısından, gelişmiş ülkelerde bina tamamlama sigortası yüksek prim üretimi ve geniş kapsama oranıyla olgun bir sistem haline gelirken, Türkiye'de bu ürün henüz yeni olup sınırlı düzeyde uygulanmaktadır. Bu durum, sigorta bilincinin artırılması ve uygulamanın yaygınlaştırılması için düzenlemelere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Literatürde Türkiye'ye ilişkin çalışmaların sınırlı olması, özellikle bina tamamlama sigortasının kapsamı, etkinliği ve piyasa penetrasyonu konularında bilgi eksikliğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, mevcut karşılaştırmalı veriler ve uluslararası uygulamalar, Türkiye'de bu sigorta türünün gelişimi ve tüketici güveninin artırılması açısından önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

Kentsel dönüşüm projelerinde bina tamamlama sigortasının etkinliğinin artırılması için bir dizi stratejinin uygulanması gerektiğini değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, sigortanın yaygınlaştırılmasında teşvik mekanizmalarının güçlendirilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Bina tamamlama sigortasına yönelik vergi teşvikleri ve prim desteklerinin sağlanması, sigortanın benimsenmesini teşvik edecek ve projelerde güvence sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca, kamu ihalelerinde sigorta sahibi firmaların tercih edilmesi gibi uygulamaların, sigortanın kullanımını artırıcı etkilerinin olacağı öngörülmektedir. Öte yandan, sigorta ürünlerinde standardsizasyonun sağlanması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Asgari teminat kapsamalarının belirlenmesi ve standart bilgi formu zorunluluğunun getirilmesi, sigorta ürünlerinin şeffaflığını artıracak ve kullanıcıların bilinçli tercih yapmalarını sağlayacaktır. Bu düzenlemelerin, sigorta piyasasında güven ortamının güçlendirilmesine ve uygulamaların homojenleşmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, aracılık kanallarının etkin kullanımı, bina tamamlama sigortasının finansal yapıya entegrasyonu açısından kritik bir öneme sahiptir. Banka teminat mektubu yerine sigortanın proje finansman paketlerine dahil edilmesi, projelerin finansal risklerini azaltacak ve güvence süreçlerini daha etkili hâle getirecektir. Bu yaklaşımın, hem proje sahipleri hem de finansman sağlayıcıları açısından risk yönetimi bakımından etkin bir yöntem oluşturduğu değerlendirilmektedir. Tüm bu uygulamalar bir arada ele alındığında, teşviklerin güçlendirilmesi, standartların belirlenmesi ve aracılık kanallarının etkinleştirilmesi, bina tamamlama sigortasının yaygınlaştırılması ve kapsamının güçlendirilmesi açısından belirleyici rol oynamaktadır. Bu stratejilerin uygulanması, kentsel dönüşüm projelerinin risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini artırırken, sektörde kurumsal yapının geliştirilmesine de katkı sağlayacaktır. Sigortanın yaygınlaştırılması, hem yasal düzenlemelerin güçlendirilmesini hem de sektör paydaşlarının farkındalığının artırılmasını gerektirmektedir. Ancak, bu sigorta türünün Türkiye'de yaygın olarak kullanılmadığı

görülmektedir. Sektörde sigortaya olan talebin düşük olması, müteahhitlerin ve alıcıların konuya ilişkin yeterli bilgiye sahip olmaması ve sigorta primlerinin yüksekliği gibi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Sigorta şirketleri açısından değerlendirildiğinde ise riskin yüksek olması ve kapsamın genişliği nedeniyle bu ürünü sunan sigorta şirketi sayısının sınırlı olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, bina tamamlama sigortasının Türkiye’de daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi için şu önerilere ihtiyaç duyulmaktadır:

- İnşaat firmaları ve vatandaşlar arasında bina tamamlama sigortasına ilişkin bilgi düzeyini artırmak amacıyla geniş kapsamlı eğitim ve bilgilendirme kampanyaları düzenlenmelidir.
- Farklı yaş, eğitim ve mesleki gruplara hitap edecek şekilde hedef odaklı iletişim stratejileri geliştirilmelidir.
- Sigorta şirketleri, bu sigorta ürününün sağlayacağı güvenceyi vurgulayan kamuoyuna açık kampanyalar yürütmeli ve ürünün faydalarını sade bir dille ifade etmelidir.
- İnşaat firmaları ile sigorta kuruluşları arasında kurumsal iletişim güçlendirilerek bilgi akışı etkinleştirilmelidir.
- Prim yapılarında esnek ve erişilebilir modeller sunulmalı, tüketici dostu poliçe seçenekleri oluşturulmalıdır.
- Sektör genelinde düzenli veri toplanarak politika geliştirme süreçleri bu verilere dayalı olarak yürütülmelidir.
- Kamu otoriteleri, bina tamamlama sigortasının yaygınlaştırılması adına hem düzenleyici destek sağlamalı hem de inşaat firmalarına ve tüketicilere yönelik çeşitli teşvik mekanizmaları geliştirilmelidir.

Bu çerçevede, bina tamamlama sigortasının etkin bir risk yönetim aracı olarak Türkiye'deki konut piyasasında daha güçlü bir yer edinmesi mümkündür. Böyle bir gelişme, yalnızca tüketici haklarının korunmasına katkı sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda inşaat sektöründe şeffaflık ve güven ortamının tesis edilmesine de olanak tanıyacaktır. Sigorta uygulamalarının yaygınlaşması, müteahhitlerin yükümlülüklerini yerine getirme sorumluluğunu artırırken, tüketicilerin projeye duyduğu güveni güçlendirecektir. Dolayısıyla, bina tamamlama sigortasının kapsamının genişletilmesi ve farkındalık çalışmalarının artırılması, sektörde sürdürülebilir bir risk yönetimi kültürünün oluşmasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Akpınar, Ö. (2017). Sigorta sektöründe pazarlama süreci: Acentelerin rolü ve önemi. *Ticari Bilimler Fakülteler Dergisi*, 1(1), 45-61.
- Ayan, S. (2021). Ön ödemeli konut satış sözleşmesinde alıcının sözleşmeden keyfi dönme hakkı. *Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 467-498.
- Construction. (2023, 24 Ekim). *US Government – Surety bonds in construction*. USA Gov. 2023, from <https://www.usa.gov>
- De-Graft Owusu-Manu, F. A. (2019). Service quality of insurance in complex project deals in the construction industry in Ghana. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 39(2), 198-223.
- Doğar, M. (2022). Bina tamamlama sigortası yaptırılmamasının ön ödemeli konut satış sözleşmesine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 382-414.
- Emine Öner Kaya, B. K. (2016). Bina tamamlama sigortası maketten konut alımlarını güvence altına alabilecek mi? *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 53(614), 95-105.
- Erşan, G. G. (2023). *Sigortacılıkta hileler ve dijitalleşme: Sivas'ta faaliyet gösteren sigorta acenteleri üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Göktepe, E. (2019). *Ödemeli konut satış sözleşmelerinde bina tamamlama sigortası*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- İşgüzar, N. H. (2025). Ön ödemeli konut satış sözleşmelerinde tüketicinin cayma hakkı ve yasal uyumsuzluklar. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3067-3090.
- Jibrin Mohammed Kabiru, M. U. (2023). An assessment of insurance in the management of construction risks in Nigeria. *Nasara Journal of Science and Technology*, 2141-3622.
- Karadeniz, U. (2021). *Bina tamamlama sigortası sözleşmesinde riziko* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Liu, J., & (2018). Understanding why Chinese contractors are not willing to purchase construction insurance. *Engineering Construction and Architectural Management*, 25(2), 123-138.
- Morteza Sayareh, M. M. (2017). Challenges of risk management and insurance in Iran construction industry. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 2(11), 120-132.
- Muharrem Umut, M. E. (2024). Türkiye’de kefalet sigortasına ilişkin bir değerlendirme ve yarı yapılandırılmış nitel görüşme tekniği ile sektör araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 312-324.
- NHBC Buildmark. (2024, 19 Aralık). NHBC Buildmark. <https://www.nhbc.co.uk/warranties/buildmark>
- Özoğlu, M. S. (2020). Kefalet sigortası sözleşmeleri. *Selçuk Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 223-243.
- Polat, G. (2024). Ön ödemeli konut satış sözleşmesinde satıcının konutu devir ve teslim borcu ile alıcının bedel ödeme borcu. *İzmir Barosu Dergisi*, 47-119.
- Sigortacılık Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2024, 10 Haziran). SEDDK. <https://www.seddk.gov.tr/>
- Surety Bonds. (2024, 16 Eylül). Surety Bonds Official Website. <https://www.suretybonds.com>
- Swiss Re Corporate Solutions. (2024, 1 Aralık). Swiss Re Corporate Solutions. <https://corporatesolutions.swissre.com>
- Swiss Re. (2024, 6 Kasım). Swiss Re Official Website. <https://www.swissre.com>
- Tamer, Ş. (2021). Bina tamamlama sigortası. *İstanbul Medeniyet Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 155-199.
- Tekelioğlu, N. (2018). Ön ödemeli konut satış sözleşmesinde satıcının teminat sağlama zorunluluğu. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 81-104.
- Türkiye Sigorta Birliği. (2021, 11 Şubat). TSB Resmi Web Sitesi. <https://www.tsb.org.tr>
- Türkiye Sigorta Birliği. (2022, 11 Şubat). TSB Resmi Web Sitesi. <https://www.tsb.org.tr>
- Türkiye Sigorta Birliği. (2023, 21 Ekim). TSB Resmi Web Sitesi. <https://www.tsb.org.tr>
- Türkiye Sigorta Birliği. (2024, 16 Ekim). TSB Resmi Web Sitesi. <https://www.tsb.org.tr>
- Yeniocak, U. (2015). 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanuna göre ön ödemeli konut satış sözleşmesinin şekli. *Terazi Hukuk Dergisi*, 10(102), 42-59.
- Yayla, Ş. O. (2019). Sigortacılık ve Türkiye’de sigorta sektörünün durumu. *Liberal Düşünce Dergisi*, 107-125.

Ek- Anket

İnşaat Firmaları ve Mütcaahhitlere Yönelik Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sigortacılık Bölümü'nde hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezi kapsamında kullanılmak üzere yapılmaktadır. Bu bağlamda anket sorularına vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından oldukça önemlidir. Yanıtlarınız "bilimsel çalışmaların" dışında kullanılmayacaktır. Yardımlarınız ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

1)Cinsiyet

(1)Kadın (2)Erkek

2)Yaşınız

(1) 20-29

(2) 30-39

(3) 40-49

(4) 50-59

(5) 60 ve üzeri

3)Medeni Durumunuz

(1) Evli (2) Bekâr

4)Öğrenim Durumunuz

(1) İlköğretim

(2) Lise

(3) Ön Lisans

(4) Lisans

(5) Lisansüstü

5) Çalışma Sektörü

(1) Kamu Sektörü (2) Özel Sektör (3) Kendi İş



570 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

6) Şirket Göreviniz?

7) Çalışma süreniz?

- (1) 1 yıldan az
- (2) 1-5 yıldan az
- (3) 6-10 yıl
- (4) 11-15 yıl
- (5) 15 yıldan fazla

8) İnşaat sektöründe kaç yıl deneyiminiz bulunmaktadır?

() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl

9) Çalıştığınız kurum kaç yıldır inşaat piyasasında yer almaktadır?

() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl

2. Bölüm

10) Konut yapımında kullanılan, satıcı ve alıcı tarafından imzalanan ön ödemeli konut satış sözleşmesi hakkında bilginiz var mı?

(1) Evet () (2) Hayır()

11) Çalıştığınız kurum ön ödemeli konut satış sözleşmesi sunuyor mu?

(1) Evet () (2) Hayır()

12) Ön ödemeli konut satış sözleşmesinde hangi teminat türünü kullanıyorsunuz?

- (1) Banka Teminat Mektubu()
- (2) Bağlı Kredi ile Teminat()
- (3) Hakediş Sistemi()
- (4) Bina Tamamlama Sigortası()
- (5) Diğer()

13) Kullandığınız teminat türünü neden seçmektesiniz?

(1) Şirket Politikası()



5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

20) Şirketinizin tutumu, bina tamamlama sigortasının gelişimini etkilediğini düşünüyor musunuz?

(1) Evet () (2) Hayır()

21) Bina tamamlama sigortası ürünüde primin yüksek olması şirketin maliyetlerini olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?

(1) Evet () (2) Hayır()

22) Sigorta şirketlerinin hizmet kalitesi, bina tamamlama sigortası yaptırılmasında önemli bir rol oynadığını düşünüyor musunuz?

(1) Evet () (2) Hayır()

23) Bina tamamlama sigortası yapılırken, yasal düzenlemelerin etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

(1) Evet () (2) Hayır()

24) Şirketinizin maliyetleri açısından bina tamamlama sigortası yaptırılmasını önemli olduğunu düşünüyor musunuz?

(1) Evet () (2) Hayır()

Lütfen görüş ve önerilerinizi yazınız.

.....



İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Effect of Workplace Incivility on Work Alienation: A Research on Healthcare Professionals

B. Dilek ÖZBEZEK  ^a Bilge GÜLER  ^b

^a Gaziantep Üniversitesi İslâhiye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Gaziantep, Türkiye. dilekozbezek@gmail.com

^b Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Bor Meslek Yüksekokulu, Niğde, Türkiye. bilgeeguler@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İşyeri Nezaketsizliği İşe Yabancılaşma Duygusal Tükenmişlik Sağlık Çalışanları	Amaç – Çalışma ortamında çeşitli sebeplerle sergilenen ve maruz kalınan nezaketsiz davranışlar hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Yöntem – Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin benimsendiği bu araştırmanın evrenini, 2024 yılı itibarıyla Türkiye genelinde sağlık kurumlarında görev yapan çalışanlar, örneklemini ise kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri ile ulaşılan 429 sağlık çalışanını oluşturmaktadır. Araştırma verileri, “Google Forms” aracılığı ile hazırlanan online anket formu ile elde edilmiştir. Araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek amacıyla istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 ve IBM AMOS 24.0 programları ile yapılmıştır. Bulgular – İşyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma ve duygusal tükenmişliği; duygusal tükenmişliğin ise işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal tükenmişliğin, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerine etkisinde kısmi aracı rolünün olduğu saptanmıştır. Yapısal model, işe yabancılaşmadaki varyansın %59,6 gibi önemli bir oranının işyeri nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik tarafından açıklandığını göstermiştir. Tartışma – Araştırma, sağlık çalışanlarının işe yabancılaşma düzeylerinin artmasında işyeri nezaketsizliğinin ve duygusal tükenmişliğin önemli bir role sahip olduğunu, bununla birlikte işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerinde duygusal tükenmişlik aracılığıyla etkisinin olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular, literatürdeki bulgularla paralel olmakla birlikte araştırmanın birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Fakat işyeri nezaketsizliği, işe yabancılaşma ve duygusal tükenmişliği birlikte bir model dahilinde ele alan ve işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması akademik literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma, işyeri nezaketsizliği davranışlarının ve türlerinin tespit edilerek nezaketsiz davranışların kontrol edilmesi ve yöneticilerin bu konuda önlem alması gerektiğine de vurgu yapmaktadır.
Gönderilme Tarihi 1 Haziran 2025 Revizyon Tarihi 7 Aralık 2025 Kabul Tarihi 10 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Workplace Incivility Work Alienation Emotional Exhaustion Healthcare Workers	Purpose – Incivility behaviors exhibited and exposed to for various reasons in the work environment can have negative consequences for both employees and the organization. This study aims to examine the mediating role of emotional exhaustion in the effect of workplace incivility on work alienation. Design/methodology/approach – In this research, which adopted a correlational survey design as one of the quantitative research methods, the population consisted of employees working in healthcare institutions across Türkiye as of 2024, while the sample comprised 429 healthcare employees reached through convenience and snowball sampling methods. The research data were obtained with an online survey form prepared via “Google Forms”. Statistical analyses were conducted with IBM SPSS 25.0 and IBM AMOS 24.0 programs to test the research model and hypotheses. Results – It was found that workplace incivility significantly affected work alienation and emotional exhaustion, and emotional exhaustion significantly affected work alienation. However, emotional exhaustion was found to have a partial mediating role in the effect of workplace incivility on work
Received 1 June 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu tarafından 05.08.2024 tarihli E-87841438-302.08.01-528477 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Özbezek, B.D., Güler, B. (2025). İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3381-3399.

alienation. The structural model showed that a significant 59.6% of the variance in work alienation was explained by workplace incivility and emotional exhaustion.

Discussion – The study shows that workplace incivility and emotional exhaustion play an important role in increasing the work alienation levels of healthcare workers. Moreover, the findings indicate that workplace incivility affects work alienation through the mediating role of emotional exhaustion. Although the findings are parallel to the findings in the literature, the study also has some limitations. However, the fact that no study has been found that addresses workplace incivility, work alienation and emotional exhaustion together within a model and examines the mediating role of emotional exhaustion in the effect of workplace incivility on work alienation will contribute to the academic literature. In addition, this study emphasizes that workplace incivility behaviors and types should be determined, incivility behaviors should be controlled and managers should take precautions in this regard.

Article Classification:

Research Article

1. Giriş

Son yıllarda iş dünyasında küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle yaşanan hızlı değişimler, belirsizlik ve yoğun rekabet gibi faktörler çalışma ortamlarını daha hareketli ve dinamik hale getirmiştir. Zorlu ve stresli çalışma koşulları, bir taraftan işyerinde kişilerarası ilişkilerde tahammülün, empatinin ve hoşgörünün azalmasına; diğer taraftan sabırsızlık, öfke ve kızgınlık gibi olumsuz duyguların artmasına yol açarak bir takım nezaketsiz davranışların sergilenmesine zemin hazırlamaktadır (Karten, 2014: 11; Batga ve Ceyhan, 2019: 251; Çini, 2022: 647). Modern çalışma yaşamında çalışanların deneyimlediği kötü muamele türlerinden biri olan (Pearson vd., 2000: 125; Karatepe vd., 2019: 40) işyeri nezaketsizliği, çalışanların işyerinde iş arkadaşları, yöneticiler veya müşteriler tarafından sergilenen kaba, nezaketsiz veya saygısız davranışlara maruz kalmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Gui vd., 2022: 1). Cortina ve arkadaşları (2001: 64) tarafından 1180 kamu çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların %71'inin nezaketsizliği deneyimlediği tespit edilmiştir. Porath ve Pearson (2013: 1) tarafından 17 sektörden 800 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, çalışanların %98'inin nezaketsiz davranışlara maruz kaldığı ve %50'sinin bu tür davranışlarla en az haftada bir kez karşılaştıkları belirlenmiştir. Bu durum işyeri nezaketsizliğin dünya çapındaki örgütler için evrensel bir sorun olduğunu göstermektedir (Schilpzand vd., 2016: 58).

İşyeri nezaketsizliği, düşük yoğunluklu ve belirsiz bir niyetle karşılıklı saygı normlarını ihlal eden kaba, nezaketsiz veya saygısız davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 457). Tanım gereği işyeri nezaketsizliği belirsiz niyet ve düşük yoğunluklu, ancak çalışanlar ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri oldukça şiddetli olabilmektedir (Cho vd., 2016: 2892; Parray vd., 2023: 161; Hur vd., 2015: 702). İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların daha fazla iş kaynaklı stres, dikkat dağınıklığı ve memnuniyetsizlik gibi psikolojik sıkıntılar yaşadığı; bu süreçte örgütsel açıdan yaratıcılık, iş birliği ile iş performansının azaldığı ve zamanla çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve iş tatmininin azaldığı, işe devamsızlık ve hatta işten ayrılma niyetlerinin arttığı ortaya konulmuştur (Cortina vd., 2013: 1580; Kanten, 2014: 13; Batga ve Ceyhan, 2019: 253). Özellikle farklı çalışma gruplarının bulunduğu sağlık kurumlarında da bu gibi sonuçlar yaygın bir şekilde görülmektedir (Taştan, 2014: 66; Xia vd., 2022: 1; Kırac, 2024: 1808).

Sağlık çalışanları işlerinin doğası gereği yöneticileri, meslektaşları ve hastalar/hasta yakınları ile sürekli etkileşim ve iletişim halindedir (Görkem ve Bozacı, 2024: 2163). Bu süreçte destek mekanizmalarının yetersiz olması, aşırı iş yükü, tedavi süreçlerindeki belirsizlik, personel sayısının yetersiz olması, uzun çalışma saatleri ve acil müdahale gerektiren tıbbi durumlar gibi zorlu ve stresli çalışma koşulları, sağlık kurumlarında nezaketsiz etkileşim ve iletişime neden olmakta (Taşkaya ve Aksoy, 2021: 520); buna bağlı olarak sağlık çalışanlarının fiziksel ve psikolojik sağlıkları bozulmakta ve dolaylı olarak sundukları hizmet kalitesi düşmektedir. Çalışmalar, sürekli nezaketsiz davranışlara maruz kalan sağlık çalışanlarının iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını (Görken ve Bozacı, 2024: 2163; Deniz, 2024: 378; Kırac, 2024: 1808); tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin arttığını (Kanitha ve Naik, 2021: 285; Xia vd., 2022: 2; Aman-Ullah vd., 2024: 5062) göstermiştir. Mevcut çalışmada ise, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerine doğrudan etkisi ile sağlık çalışanlarının duygusal kaynaklarını tüketerek dolaylı bir şekilde işe yabancılaşmayı nasıl etkilediği üzerine odaklanılmıştır.

Bu çalışmada, “İşyeri nezaketsizliği sağlık çalışanlarının işe yabancılaşma düzeyini etkilemekte midir?” “İşyeri nezaketsizliği, sağlık çalışanlarının işe yabancılaşma düzeylerini duygusal tükenmişlik aracılığıyla dolaylı olarak etkilemekte midir? sorularına cevap aranmıştır. Buna bağlı olarak, çalışmanın temel amacı “işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü sağlık

çalışanları bağlamında incelemek” şeklinde belirlenmiştir. İşyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma (Yılmaz ve Şirin, 2020; Xia vd., 2022; Çelik ve Bayar, 2024; Tam ve Hoang, 2025) ve duygusal tükenmişlik (Karten, 2014; Hur vd., 2016; Karatepe vd., 2019; Parray vd., 2023); duygusal tükenmişlik ile işe yabancılaşma (Kırıcı ve Özkoç, 2017; Zhang vd., 2023; Toygar vd., 2023) arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar bulunsun da, bu üç değişkenin bir bütün olarak ele alındığı çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini ele alan literatürdeki sınırlı çalışmalardan biri olması ve duygusal tükenmişliğin söz konusu ilişkide nasıl bir mekanizma olarak işlediğini ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle nezaketsiz davranışların çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkileri dikkat çekerek, örgütsel davranış literatürüne teorik katkı sunmakta ve sağlık kurumlarında insan kaynakları politikalarında daha duyarlı ve önleyici yaklaşımların geliştirilmesi için bilimsel zemin hazırlamaktadır. Mevcut çalışmada, öncelikle araştırma değişkenleri ile ilgili kavramsal çerçeve sunulduktan sonra değişkenler arasındaki ilişkiler ve hipotezlerin geliştirilmesi ile ilgili bilgiler sunulacaktır. Daha sonra araştırmanın yöntemi ve bulguları açıklanarak sonuç ve öneriler kısmına yer verilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Nezaketsizliği

Nezaket, başkalarına karşı nazik ve düşünceli davranış olarak tanımlanmıştır (Leiter vd., 2011: 1258). Nezaket, başkalarına karşı saygı kuralları çerçevesinde hareket etmeyi (Batga ve Ceyhan, 2019: 252) ve karşılıklı saygı normlarını korumayı içermektedir (Çini, 2022: 647). Nezaketin aksine, nezaketsizlik başkalarına karşı kabalık ve saygısızlık anlamına gelir; karşılıklı bağların kopmasına, ilişkilerin bozulmasına ve empatinin erozyona uğramasına yol açabilecek kişilerarası kötü muamele biçimidir (Pearson vd., 2000: 125). İş bağlamında nezaketsizlik, “işyerinde başkalarına karşı kaba, duyarsız veya saygısız davranış” olarak nitelendirilebilir (Pearson vd., 2001: 1389). Andersson ve Pearson (1999: 457) işyeri nezaketsizliğini, “işyerinde karşılıklı saygı normlarını ihlal edilmesi sonucu ortaya çıkan düşük yoğunluklu ve niyeti belli olmayan, ancak hedefe zarar veren sapkın davranış” olarak tanımlamışlardır.

Nezaketsizlik, “işyerinde en yaygın antisosyal davranış biçimlerinden biri” olarak karşımıza çıkmaktadır (Cortina 2008: 56). İşyeri nezaketsizliğin zorbalık, taciz, saldırganlık, küfür ve yıldırma gibi diğer kötü muamele biçimlerinden ayırt edici özellikleri belirsiz niyet ve düşük yoğunluktur (Batga ve Ceyhan, 2019: 252). Genel olarak, belirsiz niyet ne failin kendisi ne de hedef veya tanıklar tarafından zarar vermenin amaçlanıp amaçlanmadığına karar verilememesi anlamına gelir (Cortina ve Magley, 2009: 273). Bir diğer ifadeyle fail bazen kasıtlı olarak kaba olabilirken, bu genellikle failin cehaleti, dikkatsizliği veya kişiliği gibi diğer faktörlere veya hedefin yanlış yorumlanmasına atfedilebilir (Cortina vd., 2001: 64; Lim ve Cortina, 2005: 484); bu nedenle, nezaketsiz bir davranışın başkalarına fiziksel veya psikolojik olarak zarar vermek niyetiyle yapıp yapılmadığına karar vermek zordur (Pearson vd., 2000: 127). Diğer taraftan işyeri nezaketsizliği, işyerinde düşük yoğunlukta bir süre boyunca tekrarlanan, kolayca gözden kaçabilen ve bireysel, grup ve örgütsel düzeyde zararlı etkileri olan davranışlarla karakterize edilir (Cortina, 2008: 71; Cortina vd., 2013: 1580). Nezaketsiz davranışlar, fiziksel olmaktan çok sözel, aktif olmaktan çok pasif, doğrudan olmaktan çok dolaylı ve açık olmaktan çok gizlidir (Pearson ve Porath, 2005: 8). Nezaketsizliğin sadece sözlü tacizle sınırlı olmadığı, aynı zamanda iş arkadaşlarına dik dik bakma, onları görmezden gelme veya dışlama gibi sözsüz davranışları da içerdiği belirtilmiştir (Lim vd., 2008: 96).

İşyeri nezaketsizliği, bir anlık yaşanan, geçici ve nadir rastlanan bir olay değil, süreklilik gösteren ve çalışanlar açısından ciddi olumsuz neticeleri olan bir durum olduğuna dikkat çekilmektedir (Taştan, 2014: 63). Cortina ve arkadaşları (2001: 65), devam eden ve muhtemelen artan nezaketsiz davranışlarını, zamanla bireylerin refahını bozan ve günlük yaşamda sıklıkla karşılaşılan sıradan stres kaynaklarına benzetmiştir. İşyeri nezaketsizliği, telefona “ne var?” diyerek cevap verme, “lütfen” veya “teşekkür ederim” demeyi ihmal etme, bir başkasının telefon görüşmesini dinleme, telefonda kişisel meseleler hakkında yüksek sesle konuşma (Anderson ve Pearson, 1999: 453), başkalarının sözünü kesme, küçümseyici bir dil veya ses tonu kullanma, profesyonel olmayan hitap şekilleri (Cortina ve Magley, 2009: 272), önemli iş aktivitelerinden dışlama, başkalarının çabalarından kazanç elde etme, önemli bilgileri saklama, bağırma, çılgık atma, sözlü saldırılar ve başkalarının önünde olumsuz yorumlar yapma (Felblinger, 2008: 235) gibi zaman zaman göz ardı edilebilecek

düşük yoğunluklu kaba ve duyarsız davranışlar olarak ortaya çıkar; ancak sık sık ve belirli bir süre boyunca sergilendiğinde, bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde zararlı etkilere sahip olabilir (Reio ve Ghosh, 2009: 238).

2.2. İşe Yabancılaşma

Kavram olarak “yabancılaşma” ilk olarak Hegel tarafından bireyin hem çevresinden hem de kendi benliğinden kopması şeklinde tanımlanmıştır. Daha sonra Ludwing A. Feuerbach dini açıdan, Karl H.Marx ve Erich Fromm siyasi ve iktisadi açıdan ve Emile Durkheim sosyolojik açıdan yaklaşmıştır (Tokmak, 2014: 138; Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 30-31). Marx (1844, 1932) yabancılaşmayı güçsüzlük veya iş üzerinde denetim sahibi olmama ile karakterize edilen tek boyutlu bir kavram olarak görürken, 1950’lerin sonu ve 1960’larda kavramın diğer boyutları büyük ölçüde Seeman (1959, 1975) tarafından geliştirilmiştir (Nair ve Vohra, 2009: 295). Seeman (1959) yabancılaşmayı güçsüzlük (kontrol eksikliği), anlamsızlık (bütün içindeki rol ve katkının yeterince anlaşılmaması), kuralsızlık (sosyal kuralların davranışlar üzerinde etkili olmaması), yalıtılmışlık (toplumun değer verdiği amaçların birey için anlamsız olması) ve kendine yabancılaşma (bireyin potansiyelini ifade edememesi) olmak üzere beş boyutla açıklamaktadır (Sarros vd., 2002: 287; Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 30). Mottaz (1981), güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarının iş ile doğrudan bağlantılı olduğunu, yalıtılmışlık boyutunun ise örgüt ve çalışanlarla ilgili olduğunu ifade etmiştir (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 31). Güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları, çalışanları iş eyleminden ve sonuçlarından uzaklaştırmaya neden olmaktadır (Sarros vd., 2002: 287). Seeman’ın çalışması, sosyal psikolojide yabancılaşma üzerine yapılan birçok araştırmanın yapılmasına katkı sağlamıştır. Seeman; yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşmadan oluşan çok boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmüştür ancak çoğu bilim insanı, yabancılaşmanın özünün çok boyutlu olmaktan ziyade tek boyutlu olduğu ve kendine yabancılaşma kavramıyla ilişkilendirilebileceği sonucuna ulaşmıştır (Shantz vd., 2015: 384). Bununla birlikte, anlamsızlık ve güçsüzlük gibi boyutların yabancılaşmanın öncülleri veya sonuçları olarak görülmesi gerektiği savunulmuş ve araştırmacılar yabancılaşmanın tek boyutlu kavramsallaştırılmasına geri dönme eğiliminde olmuşlardır (Nair ve Vohra, 2009: 296). Bu nedenle mevcut çalışmada, işyeri nezaketsizliğine karşı psikolojik tepkiler incelenirken işe yabancılaşma tek boyutlu yapı olarak ele alınmıştır.

İşe yabancılaşma, iş koşulları ile çalışanın temel ihtiyaçları ve beklentileri arasında bir uyumsuzluk olması durumunda, çalışanın işten psikolojik olarak bağının kopması ile karakterize edilir (Banai vd., 2004: 377). Elma’ya (2003: 16) göre işe yabancılaşma; “çalışanın işini anlamsız bulması, örgüt içindeki ilişkilerinden tatmin olmaması, kendini yalnız, yetersiz ve güçsüz hissetmesi, geleceğe yönelik umutlarını yitirmesi ve kendisini örgütsel sistemin yalnızca işlevsel bir parçası olarak görmesi” olarak tanımlanmaktadır (Çelik ve Bayar, 2024: 322). Çalışanın işiyle kendini açıklayamaması, işin kendi gerçekliğiyle örtüşmemesi, herhangi bir şeye içten ve derinden bağlanmaması, işinden duygusal olarak uzaklaşması, işle bütünleşememesi, işe yönelik ilgisizlik, işten geri çekilmesi, ilişkilerinin kopması, işe ve örgüte karşı kendini soyutlaması gibi duygular işe yabancılaşmanın belirtileri arasında sayılabilir (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 20; Hırlak vd., 2018: 249). İşe yabancılaşma, çalışanın işine yönelik tutum ile davranışları arasındaki ilişkiyi anlamada kritik bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, işe yabancılaşmaya neden olan faktörlerin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi oldukça önemli bir konudur (Aşık, 2018: 31). Şimşek ve arkadaşları (2006: 576-577) yönetim tarzı, örgütün büyüklüğü, geçmiş deneyimler, bilgi akışının niteliği, grup dinamikleri, iletişim biçimleri, üretim ve iş bölümü yapısı, çalışma koşulları, inanç ve tutumlar gibi örgütsel faktörlerle birlikte, ekonomik ve teknolojik yapı, politik ve hukuki sistem, toplumsal ve kültürel ortam, sendikal faaliyetler ile kitle iletişim araçları gibi çevresel faktörlerin de işe yabancılaşmaya neden olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi bireysel özelliklerin işe yabancılaşma üzerinde etkisinin olduğu belirtilmektedir (Tokmak, 2014: 139).

2.3. Duygusal Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramına ilişkin öncü çalışma Herbert Freudenberger tarafından yapılmış olup, Maslach ve meslektaşlarının katkılarıyla çok popüler bir konu haline gelmiştir (Schaufeli ve Buunk, 2003: 384). Freudenberger (1974) tükenmişliği, “bireyin başarısızlık, aşırı iş yükü, sürekli yıpranma veya karşılanmayan beklentiler sonucunda içsel kaynaklarının tükenmesiyle ortaya çıkan bir durum” olarak değerlendirirken (Akt: Alakaş vd., 2022: 880), Maslach ve Jackson (1981: 99) özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde ortaya çıkan ve süreç içinde duygusal tükenmeyle başlayan, duyarsızlaşma ve kişisel başarı

hissinin azalmasıyla kendini gösteren bir sendrom olarak ele alınmıştır (Basım vd., 2013: 1478). Tükenmişlik sendromunun başlangıç noktası olarak bireysel stres boyutunu temsil eden duygusal tükenme (Alakaş vd., 2022: 880), bireyin sahip olduğu duygusal ve fiziksel kaynaklarının azalması sonucu ortaya çıkan bir durumdur (Durmuş ve Atalay, 2023: 1552). Duyarsızlaşma, bireyin diğer insanlara karşı kayıtsızlığını veya alaycı tutum ve davranışlar ile işine karşı tepkisizleşmesini işaret ederken (Çini, 2022: 649), kişisel başarı hissini azaltması yeterlilik ve başarıya ulaşma motivasyonunun kaybedilmesine bağlı olarak bireyin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimini göstermektedir (Aslan ve Özata, 2008: 78). Bu sendromunun en temel bileşeninin duygusal tükenme olduğu kabul edilmiştir (Kırıcı ve Özkoç, 2017: 22; Chen vd., 2021: 378; Zhang vd., 2023: 2). Cropanzano ve arkadaşları (2003: 160) duygusal tükenmenin tükenmişliğin özünü en iyi şekilde yansıtmaması ve duygusal tükenmenin önemli sonuç değişkenleriyle diğer tükenmişlik bileşenlerinden daha güçlü ilişkiler sergilemesi bu bileşenin daha öne çıkmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle mevcut çalışmada, işyeri nezaketsizliğine karşı psikolojik tepkiler incelenirken bir bütün olarak tükenmişliğe değil, duygusal tükenme boyutuna odaklanılmıştır.

Duygusal tükenmişlik, “bireyin diğer insanlarla kurduğu ilişkiler nedeniyle duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesi” durumu olarak tanımlanabilir (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Duygusal tükenmişlik, bireyin sahip olduğu duygusal kaynakların tükenmesi ve buna bağlı olarak enerji kaybı yaşamasıdır (Alakaş vd., 2022: 880). Kırıcı ve Özkoç’a (2017: 22) göre duygusal tükenmişlik, yalnızca genel bir duygu, ilgi ve güven kaybı değil, aynı zamanda yoğun yorgunluk, kullanılmışlık, öfke, hayal kırıklığı ve duygusal yıpranmışlık duygularını da içerir; genellikle insanların iş talepleri karşısında kendilerini aşırı zorlanmış, tükenmiş ve yenilenme veya toparlanma imkanından yoksun hissettiklerine ilişkin ilk ve en önemli uyarı işaretidir (Petitta ve Jiang, 2019: 673). Duygusal anlamda tükenme eğiliminde olan bireyler, güçsüzlük duygusuyla kendilerini işlerine tam anlamıyla verememekte, sürekli gerginlik hissetmekte, iş süreçlerinde engellendiklerini düşünmekte ve zamanla kendilerini duygusal ve bilişsel açıdan işlerinden uzaklaştıran davranışlar sergilemektedir (Erer, 2021: 683). Söz konusu süreçte işe karşı duygusal bağları zayıflayan ve yabancılaşan çalışanların iş performanslarında düşüş yaşanması kaçınılmaz hale gelebilir. Bu nedenle, bireylerde duygusal tükenmişliğe yol açan faktörlerin bilinmesi ve bu faktörlere yönelik çözüm yollarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Çini, 2022: 649; Basım vd., 2013: 1479). Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, duygusal tükenmişliğin cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri, öz-denetim ve aile yaşamı gibi bireysel faktörlerle birlikte, işin niteliği, örgüt iklimi, iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, kariyer ilerleme olanaklarının kısıtlı olması, yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin yetersiz olması ve ödül beklentilerinin yeterince karşılanmaması gibi örgütsel faktörlerden kaynaklanabildiği belirtilmektedir (Kanten, 2014: 15).

2.4. Literatür Taraması ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

İşyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolüne odaklanan bu çalışmada, öncelikle işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasındaki nedensel ilişki ele alınmıştır. Örgütsel bağlamda, çalışanların kişilerarası ilişkilerinde karşılıklı saygı kurallarına uymaları beklenmektedir (Çelik ve Bayar, 2024: 321). İş ortamında kötü muamele biçimlerinden biri olan işyeri nezaketsizliği (Hur vd., 2016: 304), hem karşılıklı saygı normlarını ihlal ettiği hem de insanın olumlu sosyal bağlar kurma yönündeki temel gereksinimiyle çeliştiği için sosyal ilişkilere zarar vermektedir (Taylor vd., 2011: 1). Xia ve arkadaşları (2022: 2), insanların beklentilerinin aksine kötü muamele gördüklerini hissettiklerinde, başkalarıyla kişilerarası etkileşimlerinde sorunlar yaşadığını ve olumlu sosyal ilişkiler kurmakta zorlandıklarını belirtmişlerdir. Örgüt içinde olumlu sosyal ilişkiler ve etkileşimler kuramayan çalışanlar, işin anlamını ve değerini göz ardı edebilirler; böylece psikolojik olarak işe ve örgüte ait olma duygusunu kaybederler ve nihayetinde iş rollerinden kopukluk ve işe yabancılaşma hissetmeleri muhtemeldir (Tam ve Hoang, 2025: 5).

İşyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşmanın ortaya çıkmasında bir etken olduğu yapılan ampirik araştırmalarla doğrulanmıştır. Örneğin, Yılmaz ve Şirin (2020), 187 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde stresin kısmi aracılık rolü olduğunu; rol belirsizliğinin de bu ilişkide durumsal bir aracı olduğunu belirlemiştir. Xia ve arkadaşları (2022) tarafından Çin’de 315 hemşireden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan diğer bir çalışmada, işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkide kişilerarası güvenin aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan işyeri nezaketsizliğinin kişilerarası güveni zayıflatarak işe yabancılaşmaya neden olurken, mesleki dayanıklılığın bu olumsuz etkiyi hafifletici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çelik ve

Bayar (2024) tarafından 390 öğretmen üzerinde yapılan benzer bir çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin, bilişsel sinizmin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olduğu ortaya konulmuştur. Tam ve Hoang (2025) tarafından Vietnam'da 230 havalimanı personeli üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, yönetici nezaketsizliğinin rol dışı performans ve iş arama davranışı üzerine etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Beklenenin aksine iş merkezietçiliğinin, yönetici nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini zayıflattığı da tespit edilmiştir. Literatürden elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H₁: İşyeri nezaketsizliği işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

İşyeri nezaketsizliğin çalışan sonuçları üzerindeki en yaygın olumsuz etkisinin duygusal tükenmişlik olduğu kabul edilmektedir (Parray vd., 2023: 163). Duygusal tükenmişlik, çalışanların iş yerinde psikolojik ve duygusal taleplerle karşı karşıya kalmaları sonucu ortaya çıkan duygusal kaynakların tükenmesi olarak tanımlanmıştır. Bu durum enerji kaybına, fiziksel ve zihinsel yorgunluğa yol açarak çalışanların iş gereklerini yerine getirmelerini engellemektedir (Chen vd., 2021: 378). İş ortamında sık sık tekrarlanan nezaketsizliğin çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumsuz etkileyebileceği, kişisel psikolojik kaynaklarını tüketebileceği ve işyerinde olumsuz duyguları tetikleyebileceği doğrulanmıştır (Gui vd., 2022: 2). Han ve arkadaşları (2021: 1981) işyerinde saygısız bireylerle başa çıkmak zorunda kalan çalışanların; kaygı, öfke, hayal kırıklığı ve adaletsizlik gibi duygular yaşadıklarını ve sonuç olarak işyeri nezaketsizliğinin çalışanların duygusal enerjisini ve bilişsel kaynaklarını tüketerek önemli bir sosyal stres kaynağı haline geldiğini belirtmişlerdir (Hur vd., 2016: 304). Johnson ve Indvic'e (2001: 706) göre işyeri nezaketsizliği düşmanca bir ortam yaratmaktadır. Nezaketsiz bir iş ortamında çalışanlar, duygularını bastırmaya çalışırken strese maruz kalmakta ve sıklıkla duygusal olarak tükenmiş hale gelmektedir (Han vd., 2021: 1981).

İşyeri nezaketsizliği nedeniyle duygusal ve/veya psikolojik olarak zarar gören çalışanlar, nezaketsizliğe katlanmak zorunda kalmaktan kaçınmak için ekstra zaman ve çaba harcarlar; bu durum onların iş ile ilgili sosyal ve duygusal kaynaklarının daha da çabuk tükenmesine ve nihayetinde duygusal tükenmişlik yaşamalarına yol açmaktadır (Cho vd., 2016: 2892; Gui vd., 2022: 3). İş ortamında yöneticiler, iş arkadaşları veya müşteriler tarafından sergilenen nezaketsiz davranışların duygusal tükenmişliği güçlü bir şekilde etkilediği ampirik araştırmalarla doğrulanmıştır (Karten, 2014: 11; Hur vd., 2016: 304; Karatepe vd., 2019: 42; Parray vd., 2023: 163). Örneğin, Hur ve arkadaşları (2015) tarafından Güney Kore'de bireysel bankacılık alanında çalışan 286 banka çalışanından oluşan bir örneklemle yürütülen çalışmada, iş arkadaşı nezaketsizliğin duygusal tükenmişliği olumlu yönde etkilediği; duygusal tükenmişliğin iş tatmini ve iş performansı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Duygusal tükenmişliğin, aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna da ulaşılmıştır. Cho ve arkadaşları (2016) tarafından bir restoranın 239 çalışanı (garson, kasiyer, karşılama personeli) üzerinden yapılan diğer bir çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin duygusal tükenmişliği önemli ölçüde artırdığını ve bunun da düşük düzeyde hizmet performansına yol açtığı belirlenmiştir. Literatürden elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H₂: İşyeri nezaketsizliği duygusal tükenmişliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

İşe yabancılaşma, bireyin iş gerekliliklerini yerine getirme yeteneğinin çeşitli faktörler tarafından engellenmesi ve bireyin sorumluluklarını ihmal etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler arasında çalışma koşulları, yönetim tarzı, duygusal tükenmişlik, iş-aile çatışması ve sosyal izolasyon öne çıkmaktadır (Toygar vd., 2023: 2). Duygusal tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik yetersizlik, aşırı yorgunluk ve bitkinlikle açıklanan psikolojik bir durumdur (Çitçi, 2021: 94) ve iş yerinde örgütsel performans ve bağlılık, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri açısından çeşitli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Hur vd., 2015: 704). Bu durum, duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanların işe yabancılaşma düzeyinin artabileceğine işaret etmektedir (Kırıcı ve Özkoç, 2017: 21).

Duygusal tükenmişliğin çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu; onların motivasyonunun ve bağlılığının azalmasına, psikolojik geri çekilme, işten kaçınma ve nihayetinde işle kurduğu duygusal ve psikolojik bağı zedeleyerek işe yabancılaşma eğilimine neden olduğu ampirik araştırmalarla doğrulanmıştır (Zhang vd., 2023: 2; Toygar vd., 2023: 2). Örneğin, Kırıcı ve Özkoç (2017) tarafından Nevşehir'de 220 turist rehberi üzerinde yapılan bir çalışmada, düşük düzeyde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile yüksek düzeyde kişisel başarı hissinin işe yabancılaşmayı azalttığı; turist

rehberlerinin işe yabancılaşma eğilimlerinin azalmasında, duygusal tükenmişliğin daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toygar ve arkadaşları (2023) tarafından 360 denizci üzerinde yapılan diğer bir çalışmada, iş-aile çatışması ve işe yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, duygusal tükenmişliğin bu ilişkiye kısmi bir aracı olduğu tespit edilmiştir. Zhang ve arkadaşları (2023) tarafından Çin’de 281 hemşire üzerinde yürütülen benzer bir çalışmada, rol belirsizliği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Literatürden elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H₃: Duygusal tükenmişlik işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

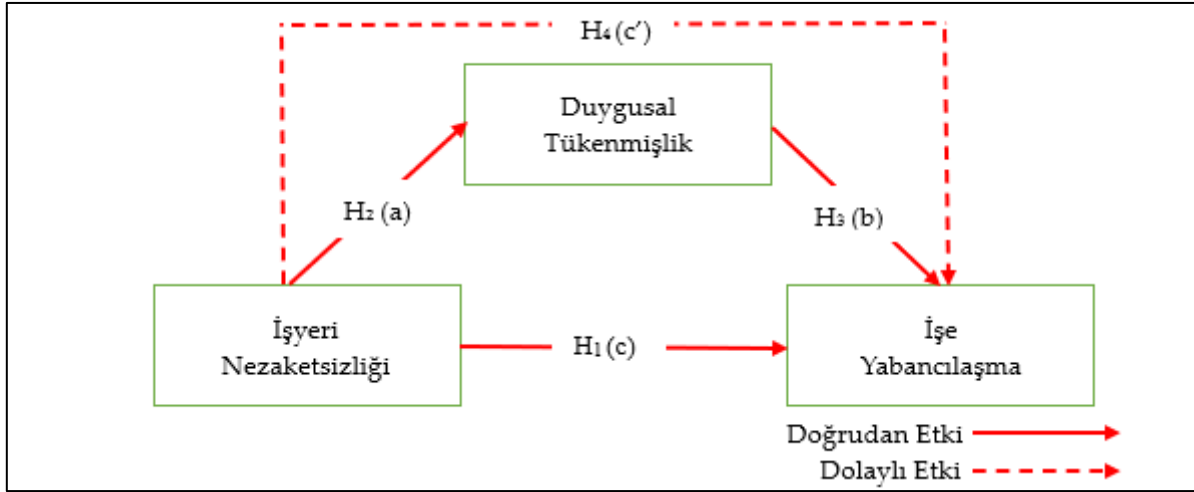
İşyeri nezaketsizliğinin; tükenmişlik ve duygusal tükenme, stres, depresyon, kaygı, tekrarlayan düşünceler, içine kapanık davranış ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar üzerindeki etkilerine ilişkin birçok çalışma bulunmakla birlikte (Yang vd., 2023: 1270), bu olumsuz sonuçlar üzerindeki etkilerinin altında yatan mekanizmaların yeterince incelenmediği görülmüştür (Schilpzand vd., 2016: 82). Hur ve arkadaşları (2015: 701) işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için duygusal tükenmişliğin önemli bir aracı değişken olarak dikkate alınması gerektiğine işaret etmişlerdir. Bu bağlamda mevcut çalışmada, işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma ve duygusal tükenmişlik; duygusal tükenmişlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ele alan yukarıdaki çalışmalara dayanarak işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir. Literatürden elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H₄: İşyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişlik aracı rol oynamaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

İşyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu etkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik olan bu çalışmada, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığının ve/veya derecesinin tespit edilmesini amaçlayan nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2009: 81). Bu doğrultuda kurulan kavramsal araştırma modeli ve hipotezler şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

3.2. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın evreni Türkiye genelinde sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personelleri olarak belirlenirken, zaman ve maliyet açısından evreninin tamamına ulaşılmasının mümkün olmaması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri (Baltacı, 2018: 246) ile seçilen sağlık personelleri araştırmaya dahil edilmiştir. Sağlık Bakanlığı’nın web sayfasından 2024 yılı itibarıyla Türkiye’de toplam 1 milyon 420 bin sağlık personelinin görev yaptığı tespit edilirken (www.saglik.gov.tr, 2024), belirlenen bu büyüklükteki evren için %95 güven

aralığı ve %5 hata payı ölçütleri ile evreni temsil yeteneğine sahip minimum örneklem büyüklüğü 384 kişi olması gerektiği sonucuna varılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Araştırma için Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan E-87841438-302.08.01-528477 sayılı etik kurul kararı alındıktan sonra kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmacıların e-posta ve sosyal medya platformları (Facebook, Instagram ve WhatsApp) üzerinden kolay bir şekilde ulaşabildikleri sağlık çalışanlarından "Google Forms" aracılığı ile hazırlanan online anket formunu doldurduktan sonra en az bir sağlık çalışanına iletmeleri talep edilmiştir. Böylelikle araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 429 sağlık personelinin (doktor, hemşire/ebe, sağlık teknisyeni/teknikeri, sağlık memuru, tıbbi sekreter ve diğer sağlık personeli) veri toplanmıştır.

Örnekleme dahil olan sağlık personelinin %66,7'si kadın, %33,3'ü erkek; %57,8'inin evli ve %42,2'sinin bekar olduğu belirlenirken, %22,6'sı doktor, %34'ü hemşire/ebe, %7,2'si sağlık memuru, %11,2'si sağlık teknisyeni/teknikeri, %16,6'sı tıbbi sekreter ve %8,4'ü diğer sağlık çalışanı olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. Eğitim durumu açısından %45,2'sinin lisans ve %27,7'sinin önlisans mezunlarından oluşan sağlık personelinin %19,6'sı lisansüstü ve %7,5 lise düzeyinde eğitim aldığı görülmüştür. Sağlık personelinin yaş dağılımı incelendiğinde, %14,5'inin 25 yaş ve altı, %30,3'ünün 26 ile 30 yaş arası, %31,2'sinin 31 ile 40 yaş arası, %19,3'ünün 41 ile 50 yaş arası ve 4,7'sinin 51 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Sağlık personelinin %38,2'si 1 ile 5 yıl arası, %25,9'u 6 ile 10 yıl arası, %14,7'si 11 ile 15 yıl arası ve %21,2'si 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip iken, %63,9'u 1 ile 5 yıl arası, %17,5'i 6 ile 10 yıl arası, %12,1'i 11 ile 15 yıl arası ve %6,5'i 16 yıl ve üzeri aynı kurumda görev yapmakta olduğu belirlenmiştir.

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırma verileri "Google Forms" aracılığı ile hazırlanan online bir anket formu ile elde edilmiştir. Bu online anket formunun birinci bölümünde, sağlık çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, mesleği, eğitim seviyesi, yaşı ve kıdemi gibi temel demografik bilgilerini içeren sorular bulunurken, ikinci bölümünde işyeri nezaketsizliği, işe yabancılaşma ve duygusal tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik ölçek ifadeleri yer almaktadır. Veri toplamak için kullanılan ölçekler şunlardır;

İşyeri nezaketsizliğini ölçmek amacıyla Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Gök ve arkadaşları (2019: 110) tarafından Türkçe'ye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan "İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği" kullanılmıştır. Gök ve arkadaşları (2019) tarafından Cronbach's Alpha değeri 0,92 olarak hesaplanan bu 7 maddeli ölçüm aracı, işyeri nezaketsizliğini yönetici ve meslektaş olmak üzere iki düzeyde ve tek boyutta ölçmektedir. Ölçek "Sizi aşağıladı veya küçümsedi mi?" ve "Yalnızken veya herkesin içinde size profesyonel olmayan bir şekilde hitap etti mi?" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Uygulama sırasında sağlık personeline görev yaptıkları kurumda son bir yıl içinde yöneticileri veya meslektaşları tarafından sergilenen nezaketsiz davranışlara maruz kalıp kalmadıkları "1=hiçbir zaman; 5=her zaman" şeklindeki 5'li Likert tipinde ölçek üzerinde derecelendirme yapmaları istenmiştir.

İşe yabancılaşmayı ölçmek amacıyla Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen ve Özbek (2011: 248) tarafından Türkçe'ye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan "İşe Yabancılaşma Ölçeği" kullanılmıştır. Bu 10 maddeden oluşan tek boyutlu ölçüm aracının Özbek (2011: 248) tarafından Cronbach's Alpha değeri 0,71 olarak hesaplanmıştır. Ölçek "Gerçekten neden çalıştığımı merak ediyorum" ve "İş yaşamının çoğu anlamsız aktivitelerle heba olmaktadır" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Uygulama sırasında sağlık personelinin çeşitli yargı ifadelerine ilişkin "1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum" şeklindeki 5'li Likert tipinde ölçek üzerinde derecelendirme yapmaları istenmiştir.

Duygusal tükenmişliği ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Maslach Tükenmişlik Envanteri"nin 9 maddeden oluşan "Duygusal Tükenme" alt boyutu kullanılmıştır. Ölçek "Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum" ve "Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Ergin (1992) duygusal tükenme alt boyutu için Cronbach's Alpha değerini 0,83 olarak hesaplamıştır (Basım ve Şeşen, 2005: 63). Uygulama sırasında sağlık personelinin çeşitli yargı ifadelerine ilişkin "1= hiçbir zaman; 5=her gün" şeklindeki 5'li Likert tipinde ölçek üzerinde derecelendirme yapmaları istenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, Anderson ve Gerbing'in (1988) tavsiye ettiği iki aşamalı yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı referans alınmıştır. Bu yaklaşım, ilk aşamada yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde oluşturulan ölçüm modelinin yapı geçerliliğinin ve güvenilirliğinin kanıtlanmasını, ikinci aşamada yapısal modelin test edilmesini içermektedir. Araştırma kapsamında, istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 ve IBM AMOS 24.0 yazılımları kullanılarak yapılmıştır.

Ölçüm modeli kurulmadan kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi yapabilmek için gerekli olan ön koşullar incelenmiştir. Bu süreçte, öncelikle hazırlanan online anket formunda her bir maddenin cevaplanması zorunlu olduğu için kayıp bir değerlerin olmadığı belirlendikten sonra veri setinde çok değişkenli aykırı değerleri tespit etmek için uygulama kolaylığı nedeniyle Cook uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Cook uzaklık değerlerinin 1'in üstünde olması aykırı değerlerin varlığını işaret etmektedir (Field, 2013). Analiz sonucu hesaplanan en yüksek Cook uzaklık değeri=0,063 olduğu ve bu veri setinde çok değişkenli normal dağılımı bozan herhangi bir aykırı değer olmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra veri setinin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Normal dağılım kriterinin sağlanabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 sınırı içinde olması önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2014). Analiz sonucu hesaplanan çarpıklık değerlerinin 0,775 ile -0,113 arasında ve basıklık değerlerinin -0,884 ile -0,144 arasında olması, veri setinin normal dağılım kriterini sağlandığını ortaya koymaktadır. Son olarak veri setindeki değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu (multicollinearity) olup olmadığına test edilmiştir. Varyans Artış Faktörü (VIF) değerlerinin literatürde sıkça kabul gören 3'ün altında olması, veri setindeki değişkenler arasında herhangi bir çoklu doğrusallık sorununun olmadığı anlamına gelmektedir (Yurt, 2023). Doğrusal regresyon analizi sonucu hesaplanan VIF değerinin 1,328 olması, değişkenler arasında çoklu doğrusallık varsayımının da sağlandığını göstermektedir.

4. Bulgular

4.1. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

Araştırma modeli test edilmeden önce oluşturulan ölçüm modelinin yapı geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Bunun için öncelikle ölçüm modelinde yer alan yapılar birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile (DFA) test edilmiştir. Verilerin normalden büyük ölçüde farklı olmayan bir dağılıma sahip olması nedeniyle maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood Estimation) yöntemi kullanılarak yapılan DFA ile ölçüm modelinde yer alan yapıların birleşme ve ayrışma geçerliliğinin yanı sıra iç tutarlık güvenilirliği de araştırılmıştır.

İşyeri nezaketsizliği, işe yabancılaşma ve duygusal tükenmişlik ölçeklerinin bir bütün olarak analize dahil edildiği ölçüm modelinin DFA sonucu literatürde yaygın bir şekilde kabul edilen 0,50 eşik değerinin altında kalan herhangi bir faktör yükü olmadığı tespit edilmiştir. Hesaplanan uyum indeks değerlerinin ($\chi^2=755,811$; $df=292$; $\chi^2/df=2,588$; RMSEA=0,061; SRMR=0,047; NFI=0,903; TLI= 0,931; CFI=0,938; GFI=0,873; AGFI=0,847) kabul edilen sınırlar içerisinde olması, ölçüm modelinin veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığına işaret etmektedir (Hair vd., 2014; Gürbüz, 2024). Ölçüm modelinden elde edilen faktör yükleri, Cronbach's α , AVE ve CR, Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Ölçme Modeline İlişkin Birleşme Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Madde Kodu	Faktör Yükü	Cronbach α	CR	AVE
İşyeri Nezaketsizliği	İN1	0,746	0,930	0,929	0,651
	İN2	0,749			
	İN3	0,814			
	İN4	0,796			
	İN5	0,875			
	İN6	0,852			
	İN7	0,805			
	İY1	0,551			
	İY2	0,684			
	İY3	0,716			

İşe Yabancılaşma	İY4	0,739	0,916	0,915	0,522
	İY5	0,747			
	İY6	0,724			
	İY7	0,759			
	İY8	0,727			
	İY9	0,796			
	İY10	0,752			
Duygusal Tükenmişlik	DT1	0,761	0,922	0,921	0,571
	DT2	0,696			
	DT3	0,772			
	DT4	0,752			
	DT5	0,877			
	DT6	0,809			
	DT7	0,673			
	DT8	0,731			
	DT9	0,710			

Tablo 1’de literatürde tavsiye edildiği gibi ölçüm modelinde yer alan her bir yapının iç tutarlılık güvenirliğinin sağlanabilmesi için gerekli olan Cronbach’s Alfa değerlerinin 0,70 eşiğinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bileşme geçerliliğinin sağlanabilmesi için gerekli olan her bir yapının ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0,50 eşiğinin, kompozit/bileşik güvenirlik (CR) değerlerinin 0,70 ve CR değerlerinin AVE değerlerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 2014; Hu ve Bentler, 1999; Fornell ve Larcker, 1981). Ölçüm modelinden elde edilen MSV ve MaxR(H) değerleri, AVE değerlerinin karekökü ($\sqrt{AVE}$) ile değişkenler arası korelasyon değerlerinin karşılaştırılması Tablo 2’de verilmiştir.

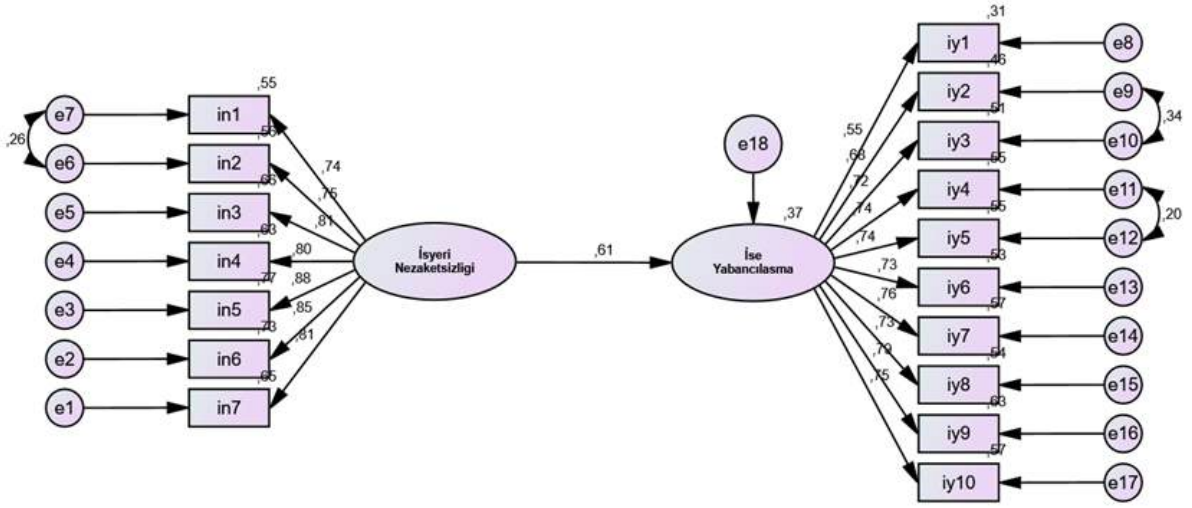
Tablo 2. Ölçüm Modeline İlişkin Ayrışma Geçerliği Analizi Sonuçları

Değişkenler	MSV	MaxR(H)	İşyeri Nezaketsizliği	İşe Yabancılaşma	Duygusal Tükenmişlik
İşyeri Nezaketsizliği	0,367	0,933	(0,807)		
İşe Yabancılaşma	0,517	0,920	0,606***	(0,722)	
Duygusal Tükenmişlik	0,517	0,931	0,527***	0,719***	(0,759)
Parantez İçi Değerler = $\sqrt{AVE}$; ***p<0,001					

Tablo 2’de literatürde tavsiye edildiği gibi ayrışma geçerliğinin sağlanabilmesi için gerekli olan her bir yapının Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) değerlerinin AVE değerlerinden düşük olduğu, Maksimum Güvenirlik [MaxR(H)] değerlerinin CR değerlerinden büyük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, her bir yapının AVE değerlerinin karekökünün ($\sqrt{AVE}$) o yapının diğer yapılarla olan korelasyon değerlerinden büyük olması şartının da sağladığı gözlemlenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Hu ve Bentler, 1999; Hair vd., 2014). Elde edilen bu bulgular, ölçüm modelini oluşturan yapıların yeterli düzeyde geçerlilik ve güvenirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Böylece yapısal modelin analizine geçilmiştir.

4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

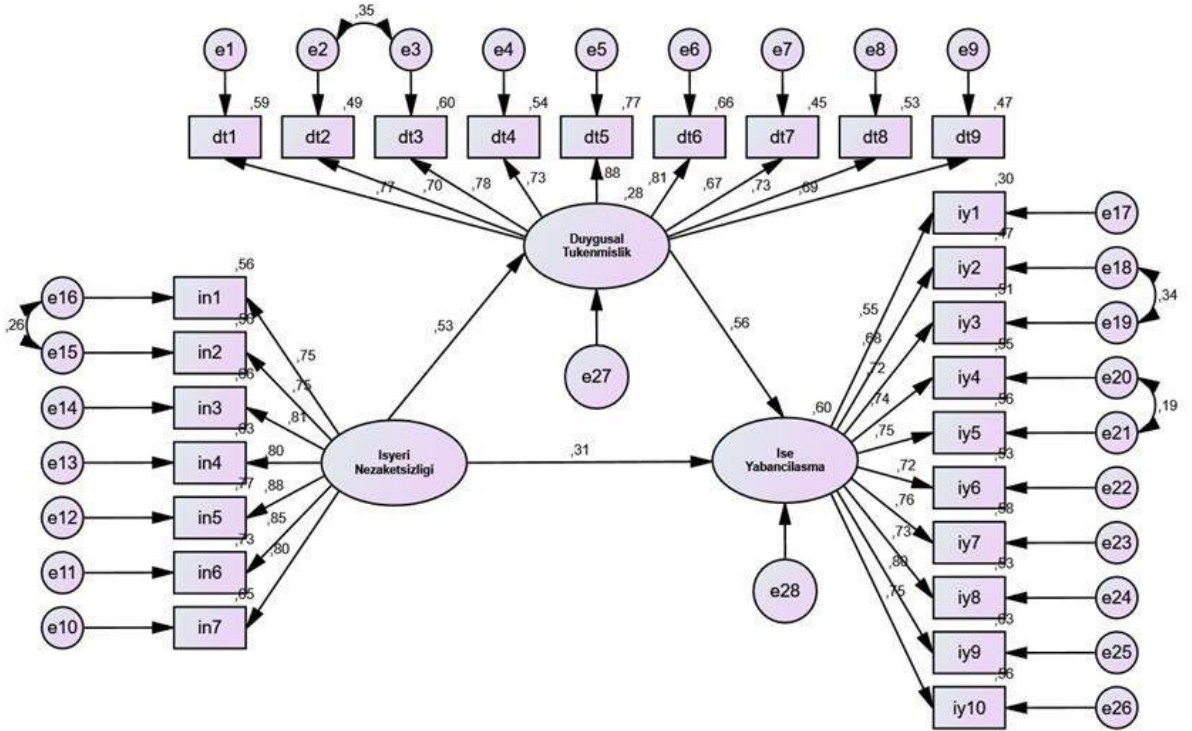
Teorik varsayımlara dayalı olarak, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla Baron ve Kenny’nin (1986) geleneksel nedensel adımlar yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir ve geçerli sonuçlar verdiği ileri sürülen Bootstrap yöntemi esas alan yol analizi yapılmıştır (Hayes, 2018; Zhao vd., 2010). Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolüne karar verirken, Baron ve Kenny’in (1986) adımları izlenmiştir. İlk adımda işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi olup olmadığını (c yolu) görebilmek amacıyla yapısal model kurulmuştur.



Şekil 2. İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi

Tanımlanan yapısal modelin uyum indeks değerlerinin ($\chi^2=295,128$; $df=115$; $\chi^2/df=2,566$; $RMSEA=0,062$; $SRMR=0,041$; $NFI=0,938$; $TLI=0,954$; $CFI=0,961$; $GFI=0,925$; $AGFI=0,900$) literatürde kabul edilen sınırlar içerisinde olması (Hair vd., 2014; Gürbüz, 2024), ölçüm modelinin veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığına işaret etmektedir. Bu modelde, işyeri nezaketsizliğinden işe yabancılaşmaya giden yolun pozitif ve anlamlı olduğu ($\beta=0,606$; $p<0,001$) belirlenirken, işe yabancılaşmadaki değişimin %36,8'inin işyeri nezaketsizliği tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, H1 hipotezi desteklendiğine işaret etmektedir.

İkinci adımında işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolünün (a yolu, b yolu ve c' yolu) olup olmadığını belirlemek amacıyla duygusal tükenmişlik değişkeni yapısal modele dahil edilmiştir. Bu modelde analizler, Bootstrap yöntemiyle %95 anlamlılık düzeyinde sapma düzeltmeli güven aralığı (Bootstrap 95%CI) için 5000 yeniden örnekleme seçeneği tercih edilerek yapılmıştır. Bu yöntemle aracı etkinin anlamlılığı için Bootstrap güven aralığı alt sınır ve üst sınır değerlerinin sıfır (0) değerini içermemesi beklenmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).



Şekil 3. İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolü

Tanımlanan yapısal modelin uyum indeks değerlerinin ($\chi^2=755,811$; $df=292$; $\chi^2/df=2,588$; $RMSEA=0,061$; $SRMR=0,047$; $NFI=0,903$; $TLI=0,931$; $CFI=0,938$; $GFI=0,873$; $AGFI=0,847$) literatürde kabul edilen sınırlar içerisinde olması (Hair vd., 2014; Gürbüz, 2024), ölçüm modelinin veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığına işaret etmektedir. Bu modelde, işyeri nezaketsizliğinden duygusal tükenmişliğe giden yolun ($\beta=0,530$; $p<0,001$) ve duygusal tükenmişlikten işe yabancılaşmaya giden yolun ($\beta=0,564$; $p<0,001$) pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiğine işaret etmektedir. Analiz sonuçları Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. İşyeri Nezaketsizliğinin İşe yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolü

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri							
	Duygusal Tükenmişlik				İşe Yabancılaşma			
	β	S.E	C.R	Sig.	β	S.E	C.R	Sig.
İşyeri Nezaketsizliği (c yolu)					0,606	0,049	9,145	***
R ²						0,368		
İşyeri Nezaketsizliği (a yolu)	0,530	0,056	9,934	***				
R ²		0,281						
İşyeri Nezaketsizliği (c' yolu)					0,307	0,037	6,018	***
Duygusal Tükenmişlik (b yolu)					0,564	0,046	8,632	***
R ²						0,596		
Dolaylı Etki	İşyeri Nezaketsizliği → Duygusal Tükenmişlik → İşe Yabancılaşma							
	0,220; %95CI [BootLLCI=0,162 — BootULCI=0,285]							

***p<0,001

Tablo 3'te aracı değişken olan duygusal tükenmişlik modele dahil olduğunda işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ($\beta=0,307$; $p<0,001$) azalmasına rağmen anlamlılığının bozulmadığı belirlenirken, işe yabancılaşmadaki değişimin %59,6'sının işyeri nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bootstrap güven aralığı alt sınır ve üst sınır değerleri incelendiğinde, işyeri nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik aracılığıyla işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisinin ($\beta=0,220$; %95CI[0,162–0,285] $p<0,001$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular, H4 hipotezinin desteklendiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma verileri, online anket aracılığıyla Türkiye'de farklı şehirlerde görev yapan 429 sağlık personelinin toplanmıştır. Elde edilen bulgular, işyeri nezaketsizliğinin hem işe yabancılaşmayı hem de duygusal tükenmişliği; duygusal tükenmişliğin ise işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir. Ayrıca duygusal tükenmişliğin, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Buna göre işyeri nezaketsizliği işe yabancılaşma üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakla birlikte duygusal tükenmişlik aracılığıyla da işe yabancılaşmayı şiddetlendirmektedir. Aracı değişken olan duygusal tükenmişlik modele dahil edildiğinde işe yabancılaşmadaki değişimin %59,6 gibi önemli bir oranının işyeri nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik tarafından açıklanması dikkate değer bir bulgudur. Bu bulgu, aynı zamanda çalışanların işe yabancılaşma eğilimlerinin şekillenmesinde işyeri nezaketsizliği ile duygusal tükenmişliğin belirleyici ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermesi açısından da dikkat çekicidir.

Araştırmanın bulguları, önceki çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında hem ulusal hem uluslararası literatürde yer alan çeşitli çalışmalarla paralellik göstermektedir. İşyeri nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik (Hur vd., 2015; Hur vd., 2016, Karatepe vd., 2019; Alola vd., 2021; Seçkin, 2021; Çini, 2022; Moon ve Morais, 2022; Parray vd., 2023; Yang vd., 2023) ve işe yabancılaşma (Yılmaz ve Şirin, 2020; Xia vd., 2022; Çelik ve Bayar, 2024); duygusal tükenmişliğin ise işe yabancılaşma (Zhang vd., 2023; Toygar vd., 2023) üzerindeki anlamlı ve pozitif yöndeki etkisi mevcut bulguları desteklemektedir. Öte yandan, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü inceleyen

herhangi bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, işyeri nezaketsizliğinin farkı iş sonuçları üzerine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü inceleyen (Kanten, 2014; Moon ve Morais, 2022; Parray vd. 2023) veya işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin farklı aracı değişkenlerle incelendiği benzer çalışmalar (Yılmaz ve Şirin, 2020; Xia vd. 2022) bulunmaktadır. Örneğin, Parray ve arkadaşları (2023), yükseköğretim kurumlarında işyeri nezaketsizliği ile iş sonuçları (iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Bulgular, varsayılan ilişkileri destekleyerek, duygusal tükenmişliğin işyeri nezaketsizliği ile iş sonuçları (iş stresi, çalışan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) arasında aracılık görevi gördüğünü göstermiştir. Kanten (2014), savunma sanayi, bilişim ve inşaat sektörlerinde yürüttüğü araştırmada, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu belirlemiştir. Butt ve Yazdani (2021), banka çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, işyeri nezaketsizliğinin üretkenlik karşısı iş davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü oynadığını ve psikolojik sermayenin ise düzenleyici etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Seçkin (2021), imalat işletmelerinde yürüttüğü araştırmada, yönetici ve iş arkadaşı nezaketsizliğinin geri çekilme davranışlarını artırdığını ve bu ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık etkisinin bulunduğunu belirlemiştir. Sonuç olarak, duygusal tükenmişliğin işyeri nezaketsizliğine verilen temel bir tepki olduğunu ve çeşitli iş çıktıları üzerinde aracı rol üstlendiğini gösteren söz konusu çalışmalarda elde edilen bulgular, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerine doğrudan etkisi ile sağlık çalışanlarının duygusal kaynaklarını tüketerek dolaylı bir şekilde işe yabancılaşmayı nasıl etkilediği üzerine odaklanan bu çalışmanın bulgularını da desteklemektedir. Bu bağlamda, örgütsel müdahaleler sadece duygusal tükenmişliği azaltmaya yönelik uygulamalarla sınırlı kalmamalı; aynı zamanda işyerinde nezaketi güçlendirmeye yönelik uygulamaları da kapsamalıdır.

Bu çalışma özgün nitelikte olup, çalışmanın sonuçları teorik ve pratik açıdan literatüre önemli katkılar sunmaktadır. İlk olarak, sağlık çalışanları üzerinde işyeri nezaketsizliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini bütüncül bir model içinde inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır; bu bağlamda çalışma, söz konusu ilişkilerin ampirik olarak doğrulayan sınırlı çalışmalardan biridir. İkinci olarak, duygusal tükenmişliğin söz konusu ilişkide nasıl bir mekanizma olarak işlediğini ortaya koyması, işyeri nezaketsizliğin çalışanların duygusal kaynaklarını tüketerek işe yabancılaşmayı artırabileceğine ilişkin teorik açıklamaları destekleyen özgün bir bulgudur. Son olarak, nezaketsiz davranışların çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkileri ortaya koyması, negatif örgütsel davranışlara etki eden faktörlerin tespit edilmesi ve nispeten daha az çalışılmış olan işyeri nezaketsizliğine ilişkin literatüre de katkı sağlamaktadır. Ayrıca araştırma bulgularının sağlık yöneticilerine de rehber olacağı söylenebilir. İşyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolüne ilişkin bulgu göz önüne alındığında, sağlık kurumlarında çalışanların yaşadıkları işyeri nezaketsizliğinden dolayı duygusal olarak tükenmiş hissetmelerini ve işe yabancılaşmalarını engellemek için önlemler almaları gerektiği ifade edilebilir. Sağlık kurumlarında çalışmak; yoğun çalışma temposu ve iş yükü, önemli sorumluluklar, rutin işler, travmatik deneyimler ve zaman baskısı gibi çeşitli sebeplerden dolayı zorluklar barındırdığından bu durum nezaketsiz etkileşimlere neden olarak çalışanların duygusal tükenmişliklerini ve yabancılaşma düzeylerini artırabilmekte ve hizmet kalitesinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir (Durmuş ve Atalay, 2023: 1551; Taşkaya ve Aksoy, 2021: 520). İşyeri nezaketsizliğinin varlığı örgütlerde kaçınılmaz bir durum olmakla birlikte nezaketsiz davranışları tehlikeli ve zararlı yapan varlığından ziyade devamlılığı ve şiddetidir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliğini engelleyecek veya azaltacak bir kültür ve iklim oluşturma sorumluluğuna sahip olan sağlık yöneticileri, işyerinde yaygın olan nezaketsiz davranış türlerini tespit ederek bu davranışların sıklığını ve şiddetini azaltacak önlemler alabilir. Örneğin işyerinde nezaketin bireysel ve örgütsel ilişkiler açısından önemi ile ilgili eğitimler düzenlenebilir ve bu konuda yazılı nezaket kuralları oluşturulabilir. Böylelikle örgütte hem nezaket kültürü oluşturulabilir hem de örgüt çalışanları nezaketin önemine ve nezaketsiz davranışların bireyler ve örgütler üzerindeki zararlarına yönelik farkındalık kazanabilirler. Bu çalışma, işyeri nezaketsizliğinin olumsuz etkilerine (duygusal tükenmişlik ve işe yabancılaşma), nezaketsiz davranışların kontrol edilmesi gerektiğine ve yöneticilerin bu konuda gerekli adımları atmalarının, nezaket kültürü ve iklimi oluşturmalarının önemine vurgu yapmaktadır.

Bu araştırmanın birtakım kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak araştırmanın tek bir sektörde yapılması önemli bir sınırlılıktır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi adına gelecekte yapılacak araştırmalarda daha büyük örneklem grubu ile farklı sektörlerde araştırma sonuçları karşılaştırmalı bir şekilde ele alınabilir. Araştırmanın diğer önemli kısıtı, işyeri nezaketsizliği ölçeği ile ilgilidir. Araştırmada kullanılan işyeri nezaketsizliği ölçeği, yönetici kaynaklı nezaketsizliği iş arkadaşı kaynaklı nezaketsizlikten ayırmamakla birlikte kullanılan ölçek

müşteri nezaketsizliğini içermemektedir. Oysaki her bir kaynağın etkileri ve sonuçları farklı olacaktır. Örneğin çalışanlar yöneticilerinden nezaketsizlik gördüklerinde, iş arkadaşlarına karşı nezaketsizlik yapma ve duygusal tükenme yaşama olasılıkları daha yüksektir (Yun vd., 2024). Yöneticilerin nezaketsiz davranışları iş arkadaşı nezaketsizliğinden, iş arkadaşı nezaketsizliği ise müşteri nezaketsizliğinden daha zararlı olabilmektedir. Çünkü çalışanlar nezaketsiz bir müşteriyle yalnızca bir kez karşılaşabilir, ancak nezaketsiz bir iş arkadaşıyla tekrar tekrar karşılaşmak zorunda kalacaklardır (Schilpzand vd., 2016: 565). Seçkin (2021) tarafından yapılan araştırmada ise iş arkadaşları nezaketsizliğinin yönetici nezaketsizliğine göre duygusal tükenmişliği daha fazla etkilediği ortaya konulmuştur. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda işyeri nezaketsizliğinin kaynaklarının belirlenebilmesi için iş arkadaşı, yönetici ve müşteri nezaketsizliğini ayrı ayrı ele alan farklı ölçekler tercih edilebilir. Böylece işyeri nezaketsizliğinin kaynakları belirlenebilir ve farklı kaynaklar tarafından uygulanan nezaketsizliğin sonuçları ve etkileri karşılaştırılabilir. Ayrıca literatür incelemesi ve ampirik araştırma sonuçları ışığında spesifik bir öneri olarak, işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki; psikolojik sermaye, duygusal bağlılık, içsel motivasyon gibi düzenleyici etkileri bulunabilecek değişkenlerle araştırılabilir. İşyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini artıran aracı değişkenler kadar bu etkiyi azaltacak düzenleyici değişkenler de önem taşımaktadır.

Kaynaklar

- Alakaş, E. Ö., Kağıtçı, S., & Yılık, P. (2022). Covid-19 sürecinde sağlık çalışanlarının algıladıkları sosyal desteğin duygusal tükenme üzerindeki etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 879-890. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1099175>
- Alola, U. V., Avcı, T., & Öztüren, A. (2021). The nexus of workplace incivility and emotional exhaustion in hotel industry. *Journal of Public Affairs*, 21(3), 1-16. <https://doi.org/10.1002/pa.2236>
- Aman-Ullah A, Ali A, Ariza-Montes A, Mehmood W, Saraih UN (2024), "Nexus of workplace incivility, workplace violence and turnover intentions: a mediation study through job burnout". *Kybernetes*, 53(12), 5061–5080, doi: <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0299>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 77-97.
- Aşık, N. A. (2018). Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 29-41.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.002>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Basım, N., & Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Basım, H. N., Beğenirbaş, M., & Can Yalçın, R. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emeğin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1477-1496. <https://doi.org/10.12738/estp.2013.3.1509>

- Batga, B. & Ceyhan, S. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Çukurova Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 250-262. <https://doi.org/10.18560/cukurova.1143>
- Butt, S., & Yazdani, N. (2021). Influence of workplace incivility on counterproductive work behavior: Mediating role of emotional exhaustion, organizational cynicism and the moderating role of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(2), 378-404.
- Chen, H.-T., Wang, C.-H., & Shih, I.-T. (2021). Are frontline employees punching bags? The relationship between interpersonal workplace incivility and employee incivility toward customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 377-388. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.003>
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888-2912.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *The Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.2307/20159376>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H. & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 17-33. <https://doi.org/10.18394/iid.303183>
- Çelik, Ü. H., & Bayar, Y. (2024). Bilişsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide iş yeri nezaketsizliğinin aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (63), 319-330. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1429786>
- Çiftci, Ö. D. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 93-106. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0051>
- Çini, M. A. (2022). İş yeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Akademisyenlere yönelik bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(2), 644-663. doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i2.2000>
- Deniz, S. (2024). İşyeri nezaketsizliğinin iş performansına etkisinde işyerinde dışlanmanın aracılık rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(3), 374-388. <https://doi.org/10.22139/jobs.1593336>
- Durmuş, İ. T. & Atalay, E. (2023). Sağlık çalışanlarında duygusal tükenmişlik ve yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Korkut Ata Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Özel Sayı 1, 1550-1564. <https://doi.org/10.51531/korkutataturkiyat.1371526>
- Elma, C. (2003). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara İli Örneği). [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Erer, B. (2021). Covid-19 sürecinde hastane çalışanlarının yaşadığı duygusal tükenme algıladıkları aşırı iş yükü ile açıklanabilir mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 680-693.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 37(2), 234-242.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (4th ed.)*, Sage.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freudenberger, N.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gök, S., Karatuna, I., & Başol, O. (2019). İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 106-115. <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120181128m000009>
- Görken, Sağlam K., Bozacı, İ. (2024). Deneyimlenen işyeri nezaketsizliğinin işyeri maneviyatına etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2162-2180. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1908>
- Gui, W., Bai, Q., & Wang, L. (2022). Workplace incivility and employees' personal initiative: A moderated mediation model of emotional exhaustion and meaningful work. *Sage Open*, 12(1), <https://doi.org/10.1177/21582440221079899>
- Gürbüz, S. (2024). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler (IBM AMOS Uygulamalı, Örnek Veri Setleri)*, Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. US, Pearson Education Limited.
- Han, Y., Kim, Y., & Hur, W.-M. (2021). The effects of perceived supervisor incivility on child-care workers' job performance: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 40(4), 1979-1994. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0133-7>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Perspective (Second Edition)*. New York, The Guilford Press.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<789::AID-JOB59>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<789::AID-JOB59>3.0.CO;2-W)
- <https://www.saglik.gov.tr/TR-100631/saglik-bakanliginin-2024-yili-butcesi-tbmm-plan-ve-butce-komisyonunda.html> Erişim Tarihi: 20. 12. 2024
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hur, W. M., Kim, B. S., & Park, S. J. (2015). The relationship between coworker incivility, emotional exhaustion, and organizational outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 701-712.
- Hur, W.-M., Moon, T. & Jun, J.-K. (2016), The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302-315. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2014-0342>
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005829>
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanitha, D., and Naik, P. R. (2021). Experience of workplace incivility and its impact on stress and turnover intention among the nurses working at a hospital: Cross-sectional survey approach. *Iran. J. Nurs. Midwifery Res.* 26, 285-287. doi: 10.4103/ijnmr.IJNMR_124_20

- Karasar, N. (2009). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M., Kim, T.T. & Lee, G. (2019). Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 40-49.
- Kıraç, R. (2024). İşyeri nezaketsizliği çalışan verimliliği ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma: Sağlık çalışanları örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 1806-1823. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1467055>
- Kırıcı, E., & Özkoç, A. G. (2017). Turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin işe yabancılaşma eğilimlerine etkisi. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 20-32. <https://doi.org/10.24010/soid.303638>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258-1274. <https://doi.org/10.1037/a0024442>
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.483>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Moon, C., & Morais, C. (2022). Understanding the consequences of workplace incivility: The roles of emotional exhaustion, acceptability and political skill. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 425-447. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2021-0147>
- Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Özbek, Y. M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Parray, Z.A., Islam, S.U. & Shah, T.A. (2023). Exploring the effect of workplace incivility on job outcomes: Testing the mediating effect of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2022-0178>
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences, and remedies of workplace incivility: No time for "Nice"? think again. *Academy of Management Executive*, 19, 7-18. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54, 1387-1419.
- Petitta, L., & Jiang, L. (2019). Burning out? Watch your own incivility and the emotions you spread. *Work*, 64(4), 671-683. <https://doi.org/10.3233/WOR-193029>
- Porath, C. L., & Pearson C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-91.
- Reio Jr, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237-264.

- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2(1), 282-424.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), S57-S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Seçkin, Ş. N. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin geri çekilme davranışlarına etkisi: Tükenmişliğin aracı, kişisel adil dünya inancının düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 421-439. <https://doi.org/10.18657/yonveek.615364>
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393. <https://doi.org/10.1177/1056492615573325>
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Tam, D. U. & Hoang, N.T. (2025). Supervisor incivility, work alienation, extra-role performance and preparatory job search behaviors among airport frontline staff: The moderating role of work centrality, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2024-1283>
- Taşkaya, S., & Aksoy, A. (2021). A bibliometric analysis of workplace incivility in nursing. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 518-525.
- Taştan, B. S. & Davoudi, M. S. M (2015). An empirical research on the examination of the relationship between perceived workplace incivility and job involvement: The moderating role of collaborative climate. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(1), 35-62. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2015.073124>
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 878-893. <https://doi.org/10.1002/job.773>
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Toygar, A., Nart, S., & Yıldırım, U. (2023). Work-family conflict and work alienation among seafarers: The mediating role of emotional exhaustion. *Marine Policy*, 155, 105759. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2023.105759>
- Turgut, T., & Kalafatoğlu, A.G Y. (2016). İşe yabancılaşma ve örgütsel adalet. *İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(1), 23-46. <https://doi.org/10.4026/2148-9874.2016.0307.X>
- Xia, B., Wang, X., Li, Q., He, Y., & Wang, W. (2022). How workplace incivility leads to work alienation: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921161>
- Yang, C. H., Hwang, F. M., Lin, B. C., & Chang, C. M. (2023). Dynamic structural equation modeling of the relationship among daily workplace incivility, daily emotional exhaustion, self-reported health and psychological capital. *Perceptual and Motor Skills*, 130(3), 1269-1285. <https://doi.org/10.1177/00315125231165164>
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, F. & Şirin, S. (2020). İş yeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma ilişkisinde iş stresin aracı etkisi ve rol belirsizliğinin durumsal aracılık rolü üzerine bir araştırma. 28th National Management And Organization Congress At: Ankara Volume: 28
- Yurt, E. (2023). *Sosyal Bilimlerde Çok Değişkenli Analizler İçin Pratik Bilgiler: SPSS ve AMOS uygulamaları*, Ankara, Nobel Yayın.

- Zhang HL, Wu C, Yan JR, Liu JH, Wang P, Hu MY, Liu F, Qu HM, Lang HJ. (2023). The relationship between role ambiguity, emotional exhaustion and work alienation among chinese nurses two years after COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *BMC Psychiatry*. 23(1), <https://doi.org/10.1186/s12888-023-04923-5>
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

Evaluation of Transformational Leadership Characteristics of Healthcare Managers

Faruk TUNÇ ^a Özcan KOÇ ^b

^a Gumushane University Graduate Education Institute, Department of Health Management, Master's Degree Graduate, Gümüşhane, Turkey. faruktunc9@gmail.com

^b Gumushane University Faculty of Health Sciences, Health Management Department, Gümüşhane, Turkey.
ozcankoc@gumushane.edu.tr

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Transformational Leadership Healthcare Managers Healthcare Workers Public Hospital Leadership Development	Purpose – The primary purpose of this research is to evaluate the transformational leadership characteristics of healthcare managers. For this purpose, an application was made to a public hospital in Ankara. Design/methodology/approach – In the research, a questionnaire consisting of the leadership scale was used. The research was conducted on 434 participants. The population of this research consists of physicians, nurses, midwives, and other health workers working in the public hospital where the research was conducted. Participants were asked to evaluate the transformational leadership characteristics of the managers they report to. Results – At the end of the research, it was found that the leadership scale used in the study had high reliability ($\alpha = 0.989$) and a strong factor structure (KMO = 0.979, total variance explained = 83.4%). Moreover, it was determined that there was no significant difference in the perceptions of transformational leadership between female and male employees and between managers and non-managers. However, it was determined that the differences in the education level, age, and length of service in the institution of healthcare workers did not affect their perceptions of transformational leadership. In addition, the participants stated that their managers had a medium level of transformational leadership. Discussion – In the research, health workers stated that their immediate managers exhibited moderate leadership characteristics (mean score=3,64). According to this result, managers need to improve their transformational leadership characteristics. This situation can be corrected with training. The management of health institutions is quite tricky due to their complex organizational structure. In addition, health institutions operate in a rapidly changing and transforming environment. Therefore, for health institutions to succeed, they must be managed by transformational leaders. In addition, health managers with leadership skills should improve themselves through training.
Received 7 June 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025	
Article Classification: Research Article	

1. Introduction

In today's rapidly changing and increasingly complex world, driven by globalization and technological advancement, institutions face intense competition and growing uncertainty. These dynamics have made organizational survival and sustainable success more challenging than ever before. In response, institutions are compelled to become more flexible, innovative, and proactive in adapting to change. Particularly in the healthcare sector, where the stakes are high and the environment is constantly evolving, effective leadership has become a critical factor for organizational performance and service quality.

Resistance to change and the tendency to maintain the status quo are common human behaviors that can hinder transformation processes within organizations. Therefore, the need for leaders who can lead and mobilize individuals toward collective goals is increasing. Transformational leadership has emerged as a leadership style that can meet this need. Transformational leaders not only motivate their followers to perform beyond expectations, but also build trust, admiration, and loyalty. With vision, charisma, and a strong sense of purpose, they inspire individuals to be active participants in

*This article is produced from Faruk TUNÇ's Master's Thesis numbered 872566, published in 2024.

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Gumushane University Rectorate Scientific Research and Publication Ethics Committee with the decision dated April 27, 2022, and numbered 2022/3.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Tunç, F., Koç, Ö. (2025). Evaluation of Transformational Leadership Characteristics of Healthcare Managers, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3400-3416.

organizational change.

In the context of healthcare, transformational leadership is particularly vital due to the complex, high-risk, and people-oriented nature of the sector. Healthcare managers are not only responsible for administrative efficiency but also for patient safety, service quality, staff engagement, and ethical decision-making. As such, leadership in healthcare encompasses a broad range of competencies — including emotional intelligence, strategic thinking, and communication skills — all of which are hallmarks of transformational leadership.

This research aims to examine the perceptions of transformational leadership among healthcare professionals working in a public hospital in Ankara. The research focuses on the four core dimensions of transformational leadership: inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, and idealized influence. It also explores whether demographic factors such as age, gender, education level, and years of experience influence employees' perceptions of their managers' leadership behaviors.

As a result of literature research, it has been determined that there are very few studies on the research topic in the field of health management throughout Turkey. In addition, the research was conducted on a different sample and in a fully equipped state hospital. All these features increase the originality and value of the research.

The findings of this study are expected to contribute to both theory and practice by emphasizing the importance of transformational leadership in healthcare institutions. In addition, the study aims to provide practical suggestions to improve leadership development strategies and to provide a basis for research to be conducted in both public and private healthcare institutions.

2. Conceptual Framework

2.1. The Concept of Transformational Leadership

Transformational leadership is undoubtedly different from other types of leadership. Transformational leadership theory, developed by Bass (1985), has brought a new and different perspective to leadership. However, Bass's (1985) theory is the most comprehensive among leadership theories (Humphreys & Einstein, 2003: 93).

Transformational leadership has become increasingly popular since the 1980s and is considered one of the most influential and prominent theories (Odumeru and Ifeanyi, 2013: 355). In addition, among the studies conducted on leadership in Turkey, transformational leadership is the most researched type (Özkan, 2016: 627).

Transformational leaders and followers interact with each other to elevate each other's desires, goals, beliefs, strengths, and motivations to higher levels. In a sense, they reshape people. They transform people into individuals with personal ideas, who are sensitive to environmental and social issues, and who are dedicated to achieving the organization's vision (Barutçugil, 2014: 91).

Transformational leaders have a higher level of relationship with their followers than simple exchange and agreement. They exhibit behaviors expressed in four different dimensions to achieve high-level goals. Transformational leadership has a charismatic (influential) aspect first. Followers take their leaders, whom they find impressive, as an example. They inspire their followers with their determination to struggle and work and their persuasive skills and give them a sense of meaning and purpose. They encourage their followers to develop their intellectual aspects. Finally, they support their followers by giving them individual attention, providing guidance and coaching. These dimensions can be measured with the multifactor leadership scale (Bass & Riggio, 2006: 5, 6).

2.2. Dimensions of Transformational Leadership

Bass and Avolio (1994) state that transformational leadership has four dimensions (4I). Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration (Tracey and Hinkin, 1998: 5). These four features allow the leader to make significant and radical changes. What these mean is explained below, respectively.

Charisma (Idealized Influence): Charisma is a common aspect of transformational and charismatic leadership. However, charisma is only one aspect of transformational leadership (Bass & Riggio, 2006: 5). Bass expanded House's charismatic leadership theory by arguing that charisma is necessary but insufficient in leadership (Yammarino, 1993). Charisma is also called idealized influence. The idealized influence feature is strong in leaders with vision and mission. In other words, for a leader to have idealized influence, he/she must have vision and mission. The opposite is also true. Transformational leaders gain the respect and trust of their followers thanks to these features and ensure that they make extra efforts to achieve the desired performance (Bass & Avolio, 1990: 22). Transformational leaders become role models for their followers through their behaviors. They respect and trust their followers and appreciate them. Followers identify with their leaders, want to emulate them, and see their leaders as individuals with extraordinary talents, determination, and perseverance. However, leaders who display highly idealized influence behavior are willing to take risks and are consistent. They do the right thing, have high moral and ethical values, and demonstrate these values through their behavior (Bass & Riggio, 2006: 6). They use their power only when needed, not for their gain (Hinkin & Tracey, 1999: 109).

Inspiration (Inspirational Motivation): Inspirational motivation is a behavioral aspect of transformational leadership that defines leaders who motivate followers to achieve the organization's vision (Waggoner, 2009: 4).

A transformational leader makes followers aware of how meaningful and important their work is and fuels their determination to struggle and work. They inspire their followers with their behavior. They instill team spirit in them. He/she influences his/her followers with his/her enthusiasm, excitement, and optimism. However, the transformational leader inspires his/her followers with his/her mind-opening vision about the future of the organization (Bass & Riggio, 2006: 6) and motivates them to achieve the vision by ensuring their participation in the process of determining the vision (Hinkin & Tracey, 1999: 109).

Intellectual Stimulation: Intellectual stimulation is a behavioral aspect of transformational leadership that defines leaders who encourage innovation by challenging the beliefs or ideas of their followers (Waggoner, 2009, p.4). Transformational leaders question existing assumptions, traditions, and beliefs, encourage their followers to do things in new ways and from a new perspective, and allow them to present their ideas with justification (Bass, 1997: 133). In organizations led by transformational leaders, people are not subject to destructive criticism when they make mistakes, so they are not afraid of making mistakes. Followers are ensured to participate in the problem-solving process, and their different perspectives and new ideas for solutions are taken into consideration. Even if they differ from the leader's ideas, followers' new or different ideas are encouraged (Bass & Riggio, 2006: 7), and followers are not openly and destructively criticized in society for their mistakes (Lunenburg, 2003:14).

Individual Consideration: Transformational leaders take individual interest in their followers, take their needs, desires and abilities into consideration, listen to them carefully, coach them and teach them what is necessary (Bass, 1997: 133). They are aware that their followers have different needs and desires from each other and approach them by taking these differences into account. For example, some employees want to be appreciated, some want freedom in doing their job and take initiative, while others avoid taking initiative and are content with fulfilling the tasks their superiors give. As a result, transformational leaders establish strong communication with their followers, prefer to manage by being among them and touching their lives individually instead of managing from the top. They take care of their followers one by one. For example, they remember the issues discussed in their previous meetings and consider and value them as special individuals rather than just employees. In addition, transformational leaders give their followers tasks to develop themselves. They follow up on the tasks they give in case the followers need new guidance or support. The followers do not feel like they are being controlled and are not bothered by this (Bass & Riggio, 2006: 7).

In short, thanks to their charisma, the transformational leader can ensure that the members of the organization adopt his vision and that his followers admire, respect, and commit to him. With his inspiring motivation feature, he motivates his followers by making them believe that their work is meaningful and important, guides them on how to reach their common goals, and expresses his belief that they can reach their goals. With his intellectual stimulation feature, he encourages his followers to develop new and different solutions to problems. Finally, with the characteristic of individual interest, it supports the professional and personal

development of its followers and approaches them as individuals with different desires and expectations (Karakitapoğlu and Gümüşlüoğlu, 2013: 106).

The combination of four factors allows the leader to realize the necessary change in the organization. Due to the leader's charisma, the emotional bond he establishes with his followers helps him break the emotional and psychological resistance to change. Intellectual stimulation provides new solutions, innovation, and the opportunity to strengthen the followers. Individual interest, on the other hand, encourages the followers and gives them high motivation (Nahavandi, 2014: 118).

3. Material and Method

3.1. Purpose and Importance of the Research

Our research aims to examine the leadership characteristics of healthcare managers. According to studies conducted within the scope of leadership, transformational leadership emerges as the most effective leadership theory. Transformational leaders create a strong and effective culture in their institutions. It is thought that addressing the issue in the field of healthcare and conducting research on different samples will contribute to the literature.

This research aims to examine the leadership characteristics of healthcare managers, with a specific focus on transformational leadership. Despite the acknowledged importance of leadership in healthcare, there is a need for more empirical research that specifically examines how transformational leadership manifests itself among healthcare managers across different organizational and cultural contexts. This study aims to address this gap by examining transformational leadership behaviors across different healthcare settings and across different manager populations. It is anticipated that the findings will provide valuable insights for both the academic community and healthcare organizations, contribute to the broader literature on leadership, and offer practical recommendations for leadership development in healthcare.

3.2. Research Method

A descriptive research was conducted and the quantitative method (survey) was used as a data collection tool in the research. Quantitative method is generally used in social sciences. This method is one of the most preferred methods (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007: 7). Quantitative methods have their ability to systematically quantify attitudes, behaviors, and traits in a large sample, allowing for objective analysis and generalization of findings.

The survey was chosen because it provides a structured tool to collect measurable data on leadership characteristics and behaviors, and facilitates statistical analysis to identify patterns and relationships. The use of a standardized survey also increases the reliability and validity of the results. This approach is consistent with the aim of identifying and analyzing the prevalence of transformational leadership traits among healthcare managers.

Overall, the research methodology chosen provides a rigorous framework to systematically investigate the leadership characteristics of healthcare managers, producing findings that can inform both academic literature and practical leadership development initiatives.

3.3. Population and Sample of the Research

The research population includes healthcare professionals of an Ankara's fully equipped public hospital. Data regarding the population of the research are shown in Table 1.

Table 1. Population of the Research

Institution Information		Distribution of Employees by Title		
Institution	Total Number of Employees	Title	Intra-group Weight (%)	Number of Employees

A public hospital operating in Ankara	13142	Physician	37.4	4914
		Other Healthcare Personnel	62.6	8228

The research sample consists of 434 participants. The participants include administrators, non-administrators, physicians, nurses, midwives, health technicians, and administrative personnel. Personnel working as workers are not included in the population. Information on the study sample is shown in Table 2.

Table 2. Sample of the Research

Institution Information		Distribution of Employees by Title		
Institution	Total Number of Employees	Title	Number of Participants	Intra-group Weight (%)
A public hospital operating in Ankara	434	Physician	74	17
		Other Healthcare Personnel	360	83

In cases where the number of people in the population is known, the following formula is used to find a sufficient sample that can represent the population (Yazıcıoğlu and Erdoğan, 2007: 69-72):

$$n = (Nt^2 pq) / (d^2 (N-1) + t^2 pq)$$

The sample of the study with a population size of N: 13142 n: ?

$$n = (13142 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50) / ((0.05)^2 \times (13142-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50) n = 385$$

The required sample size for our population was found to be 385. Accordingly, the sample size of our study (434) appears to be sufficient.

3.4. Research Scale

The transformational leadership scale was used in the study. The leadership scale developed by Koc (2023) and adapted to Turkish was used in the study. Koc (2023) developed a new scale by making use of the transformational leadership scales developed by Avolio & Bass (2004) and Podsakoff et al. (1996), and then adapted the scale he developed to Turkish.

Questions 5, 6, 8, 25, and 27 in the scale were removed from the analysis after the factor analysis, and the dimensions of intellectual stimulation, being a suitable model, and individual interest were combined under the title of "people-oriented leadership." In other words, the three dimensions in the original scale were combined by giving them a new name. Our scale became 4 dimensions after the factor analysis.

3.5. Hypotheses of the Research

H1: Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on the gender of the participants.

H2: Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on whether the participants are managers or not.

H3: Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on the age of the participants.

H4: Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on the education levels of participants

H5: Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on the length of service in the institution of participants.

3.6. Findings and Comments

The research questionnaire also included demographic information about the participants. Participants were asked to answer questions such as gender, age, position, length of service, length of service with their managers, and educational status. Demographic information about the participants is shown in Table 3.

Table 3. Demographic Information

Gender	Frequency	Percentage	Pozisyon	Frequency	Percentage
Male	97	22	Manager	51	12
Woman	337	78	Non-managerial employee	383	88
Total	434	100	Total	434	100

Age Range	Frequency	Percentage	Length of service in the Institution	Frequency	Percentage
18 – 25	82	19	Less than 1 year	52	12
26 – 33	164	38	1 - 3 year	198	45
34 – 41	79	18	4 - 6 year	138	32
42 – 49	73	17	7 - 9 years	4	1
50 and above	36	8	10 years and above	42	10
Total	434	100	Total	434	100

Educational Status	Frequency	Percentage	Length of service with the Manager	Frequency	Percentage
High School	43	10	Less than 1 year	100	23
Associate and Bachelor's Degree	344	79	1 - 3 year	207	48
Postgraduate	46	11	4 - 6 year	104	24
Doctorate	1	0	7 - 9 year	10	2
			10 years and above	13	3
Total	434	100	Total	434	100

Title	Frequency	Percentage
Physician	74	17
Other Healthcare Personnel	360	83
Total	434	100

3.6.1. Reliability and Validity Analysis

The validity and reliability analysis of the scale used in the study was conducted by Koç (2023). However, since the scale was applied to a different sample, the validity and reliability analysis were performed again. As a result of the reliability analysis, the Cronbach's Alpha value of the scale was determined as 0.989. This value shows that the scale has high reliability. For the validity test, both exploratory and confirmatory factor analysis were conducted. As a result of the analyses, it was found that the scale was both valid and reliable.

Reliability Analysis

Cronbach's Alpha value of the Leadership Scale was determined as 0.989, as shown in Table 4. As a result, we can say that our scale is highly reliable.

Table 4. Transformational Leadership Scale Reliability Analysis Results

Scale	Variable Number	Cronbach Alpha
Leadership Scale	26	0.989

Validity Analysis

Factor analysis is the most commonly used method in social sciences for validity analysis. It is the method used to verify the scale's construct validity when applied to a different sample group in research. There are two different types of factor analysis: exploratory and confirmatory (Çokluk, Şekercioğlu and Büyüköztürk, 2014: 177-181).

Transformational Leadership Scale (TLS) Exploratory Factor Analysis

In order to determine whether the leadership scale is suitable for factor analysis, the KMO and Bartlett test results are examined. When Table 5 is examined, the KMO value is found as 0.979, and the Bartlett test result is $\chi^2=17331.911$ ($p=0.000$) ($p\leq 0.05$). When the KMO value is in the range of 0.90-1.00, it is interpreted as perfect, and therefore, the KMO value in the research is concluded to be perfect (Akgül & Çevik, 2003: 428). The Bartlett test result was also significant, with $p=0.000$; as a result, it was determined that the research data were suitable for factor analysis.

Table 5. KMO and Bartlett Test Results

Kaiser – Meyer- Olkin (KMO) Test		.979
Bartlett's Test	Chi-Square (χ^2)	17331.911
	Df	325
	Sig	.000

Since the common variance values of the items shown in Table 6 are above 0.1, it is concluded that the items in the scale meet the common variance condition as expected.

As shown in Table 7, it was found that the 4-factor TLS explained 83.424% of the total variance. A value between 40% and 60% of the total variance explained in social sciences is considered sufficient, and if this value is high, the scale's factor structure is strong (Can, 2014: 197). According to this result, it can be said that the factor structure of our scale is strong.

Communalities

Table 6. Communalities (Common Variance)

Item No.	Initial	Extraction	Item No.	Initial	Extraction
1	.808	.816	17	.848	.822
2	.877	.916	18	.850	.838
3	.886	.894	19	.916	.908
4	.801	.771	20	.911	.901
7	.795	.786	21	.845	.813
9	.714	.704	22	.784	.749
10	.811	.814	23	.851	.830
11	.802	.827	24	.864	.832
12	.851	.858	26	.753	.718
13	.797	.774	28	.866	.871
14	.832	.808	29	.884	.897
15	.870	.831	30	.904	.920
16	.875	.856	31	.916	.934

Table 7. Total Variance Explained (for TLS)

Factor	Initial Core Values			Load Values Square Inference Sums		
	Total	% Variance	Cumulative	Total	% Variance	Cumulative
1	20.367	78.336	78.336	20.159	77.534	77.534
2	.777	2.987	81.323	.631	2.425	79.960
3	.615	2.364	83.687	.472	1.814	81.774
4	.559	2.151	85.838	.429	1.650	83.424
5	.368	1.414	87.252			
6	.335	1.290	88.542			
7	.311	1.195	89.737			
8	.281	1.080	90.817			
9	.235	.903	91.720			
10	.226	.868	92.588			
11	.201	.772	93.361			
12	.188	.722	94.082			
13	.178	.686	94.769			
14	.166	.637	95.405			
15	.156	.600	96.006			
16	.146	.560	96.566			
17	.128	.492	97.058			
18	.113	.435	97.492			
19	.108	.416	97.909			
20	.102	.394	98.302			
21	.099	.380	98.683			
22	.084	.324	99.007			
23	.082	.315	99.321			
24	.071	.272	99.593			
25	.057	.219	99.812			
26	.049	.188	100.000			

As a result of the explanatory factor analysis of the transformational leadership scale, four factors were obtained and the items 5, 6, 8, 25, and 27 were removed from the scale because they were not included in the factors they should be included in. In our model, three factors were combined and collected under a single factor title.

The factor loadings of the items are shown in Table 8. Although some of the items (İE4, İE7 and İVG13) have loadings under more than one dimension, the items cannot be considered overlapping items because the difference between these loading values is greater than 0.1.

Table 8. Transformational Leadership Scale Factor Pattern Matrix

Dimensions	Factors and Factor Loadings			
	1	2	3	4
L19	.838			
L20	.791			
L22	.738			
L24	.718			
L17	.678			
L16	.669			
L18	.660			
L15	.650			
L14	.637			
L23	.632			
L21	.627			
L26	.482			

L2	.903	
L1	.813	
L3	.770	
L7	.484	.296
L4	.438	.253
L30		.834
L31		.811
L29		.784
L28		.733
L11		.844
L12		.688
L10		.686
L9		.640
L13	.323	.491

Confirmatory Factor Analysis of Transformational Leadership Scale

Confirmatory factor analysis was applied to the transformational leadership scale model as shown in Figure 1. The values in Table 12 indicate the normalized factor loadings of the items, the factors and error values, and the correlation coefficients between them. In addition, those indicated with (***) in Table 9 indicate that the p values are much lower than 0.05. In other words, it shows that the factor loadings of the items are significant. These findings are evidence that our model is constructed correctly.

Table 9. Regression Weights and Significance of Transformational Leadership Scale Items

Regression Relationship	Regression weights (Factor Loadings)	"p" value (Meaningfulness)	Regression Relationship	Regression weights (Factor Loadings)	"p" value (Meaningfulness)
L1 <--- İE	.891	***	L17 <--- İOL	.902	***
L2 <--- İE	.938	***	L18 <--- İOL	.918	***
L3 <--- İE	.947	***	L19 <--- İOL	.934	***
L4 <--- İE	.880	***	L20 <--- İOL	.932	***
L7 <--- İE	.884	***	L21 <--- İOL	.900	***
L9 <--- İVG	.840	***	L22 <--- İOL	.859	***
L10 <--- İVG	.909	***	L23 <--- İOL	.907	***
L11 <--- İVG	.894	***	L24 <--- İOL	.904	***
L12 <--- İVG	.921	***	L26 <--- İOL	.848	***
L13 <--- İVG	.881	***	L28 <--- GAKES	.933	***
L14 <--- İOL	.898	***	L29 <--- GAKES	.947	***
L15 <--- İOL	.914	***	L30 <--- GAKES	.957	***
L16 <--- İOL	.924	***	L31 <--- GAKES	.967	***

İE : Idealized Effect

İVG : İnspirational Motivation

İOL : People-Oriented Leadership

GAKES : Ensuring Acceptance of Group Goals

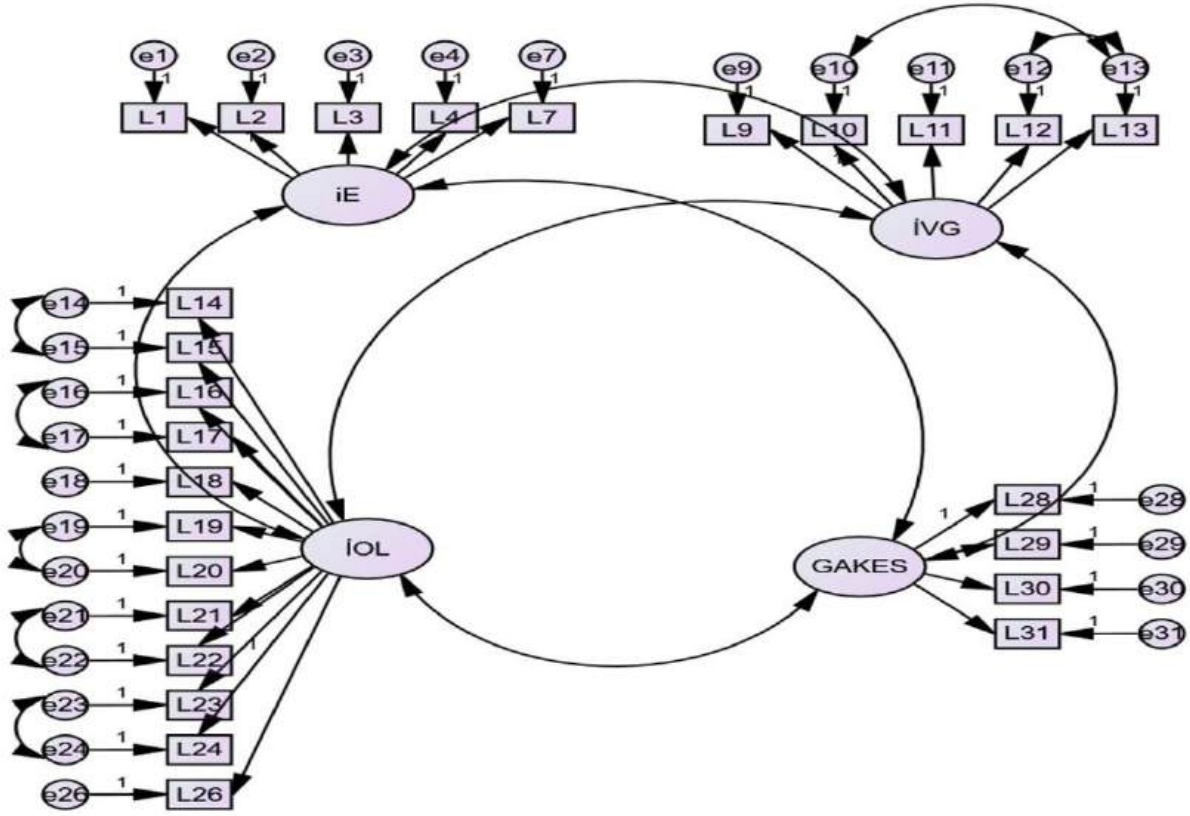


Figure 1. Transformational Leadership Scale Model

In order to determine the compatibility of the model, the fit index values should also be reviewed. The required fit values are shown in Table 10.

As a result of the confirmatory factor analysis of the Transformational Leadership Scale (TLS), the fit values shown in Table 13 were reached. Therefore, $CMIN/DF=2.953 \leq 3$, $CFI=0.968 \geq 0.95$, $NFI=0.952 \geq 0.90$, $TLI=0.964 \geq 0.95$, $RFI=0.946 \geq 0.90$, $IFI=0.968 \geq 0.95$, $RMSEA=0.067 \leq 0.08$ and $RMR=0.032 \leq 0.05$ were obtained. As a result, it was determined that the TLS model was constructed without errors according to these findings.

Table 10. TLS Fit Values

Fit measures	Fit Values
χ^2/sd (CMIN/DF)	2.953
CFI	0.968
NFI	0.952
TLI	0.964
RFI	0.946
IFI	0.968
RMSEA	0.067
RMR	0.032

3.6.2. Descriptive Statistics

Descriptive statistics provide information about the perceptions of the participants. Descriptive statistics of the transformational leadership scale are given in Table 11/ Table 12. When the findings are reviewed, it is determined that the average of the responses given by the participants to the statements in the scale is 3.64. Based on all these findings, the participants stated that their closest managers exhibited moderate leadership characteristics.

Table 11. Descriptive Statistics of the Transformational Leadership Scale

	N	Minimum	Maximum	Mean (average)		
	Sample Number	Minimum Value	Maksimum Value	Average	Std. error	Std. Deviation
Leadership Scale	434	1.00	5.00	3.6405	.05141	1.07097

Table 12. Descriptive Statistics Findings in Terms of Scale Dimensions

Leadership	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Participant Number	Minimum Value	Maksimum Value	Average	
İdealized Effect	434	1.00	5.00	3.7244	1.08144
İnsprational Motivation	434	1.00	5.00	3.5751	1.08533
People-Oriented Leadership	434	1.00	5.00	3.5972	1.14674
Ensuring Acceptance Of Group Goals	434	1.00	5.00	3.7471	1.11032
N (Sample Number)	434				

3.6.3. Normality Test

Normality test is performed to decide which tests to use when testing research hypotheses. If the research data show a normal or near-normal distribution, parametic tests can be performed (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007: 191).

Decision-making by looking at the skewness and kurtosis coefficients of the distribution is one of the methods used for normality testing (Can, 2014: 82-91). Making decisions according to the skewness and kurtosis coefficients is a healthier and more reliable method than other methods (Akgül and Çevik, 2003:100). The fact that the skewness and kurtosis values are between +1 and -1 indicates that the data is normally distributed (George & Mallery, 2012; Şencan, 2005: 199; Büyüköztürk, 2018: 40). As seen in Table 13, since the skewness value was found as “-0.530” and the kurtosis value as “-0.510”, it was decided to conduct parametric analyses for the testing of the hypotheses.

Table 13. Skewness and Kurtosis Values for Normality Test

Leadership Scale	Values	Standart Error
Skewness	-.530	.117
Kurtosis	-.510	.234

3.6.4. Analyses for Testing Hypotheses

In this study, t-test for unrelated (independent) samples and one-way ANOVA test were performed to test the hypotheses.

Testing the H₁ hypothesis:

T-test results for testing the hypothesis H₁: “Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on the gender of the participants” are given in Table 14.

Table 14. T-Test Results for Hypothesis H₁

Dependent Variable	Gender	N	Average	S. Deviation	t- value	Meaningfulness
Transformational Leadership	Women	337	3.641	1.083	0.044	0.965
	Male	97	3.636	1.032		

As seen in Table 14, it was concluded that the gender of the participants did not affect their perceptions ($t=0.044$ and $p=0.965>0.05$). As a result, the H₁ hypothesis was rejected.

Testing the H₂ hypothesis:

T-test results for testing the hypothesis H₂: “Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on whether the participants are managers or not” are given in Table 15.

Table 15. T-Test Results to Test Hypothesis H₂

Dependent Variable	Pozition	N	Average	S. Deviation	t - value	Meaningfulness
Transformational Leadership	Manager	51	3.79	0.88	1.300	0.198
	Non-managerial Employee	383	3.61	1.09		

As seen in Table 15, it was concluded that the participants' positions did not affect their perceptions ($t=1.300$ and $p=0.198>0.05$). As a result, hypothesis H₂ was rejected.

Testing the H₃ hypothesis:

The ANOVA analysis results for testing the hypothesis H₃: “Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on the age of the participants” are shown in Table 16.

Table 16. Test Result of Hypothesis H₃

Dependent Variable	Age Groups	Participant Number (N)	Average	Standart Deviation	F Value	Meaningfulness (P Value)
Leadership	18-25 age-range	82	3.72	1.24	0.299	0.879
	26-33 age-range	164	3.61	1.05		
	34-41 age-range	79	3.62	1.02		
	42-49 age-range	73	3.68	1.00		
	50 year and above	36	3.50	0.95		

As seen in Table 16, it was determined that the age of the participants did not affect their perceptions ($F=0.299$, $p=0.879>0.05$). As a result, hypothesis H₃ was rejected.

Testing the H₄ hypothesis:

The ANOVA analysis results for the testing of the hypothesis H₄: “Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on the education levels of participants” are shown in Table 17.

Table 17. One-way ANOVA Analysis Result for Testing Hypothesis H₄

Dependent Variable	Education Level	Participant Number (N)	Average	Standart Deviation	F Value	Meaningfulness (P Value)
Leadership	High School	43	3.88	1.10	2.352	0.072
	Associate and Bachelor's Degree	344	3.64	1.07		
	Postgraduate	47	3.42	0.97		

As seen in Table 17, it was concluded that the education level of the participants did not affect their perceptions ($F=2.352$, $p=0.072>0.05$). As a result, hypothesis H₄ was rejected.

Testing the H₅ hypothesis:

The results of the one-way ANOVA analysis for testing the hypothesis H₅: “Healthcare managers' transformational leadership scores differ depending on the length of service in the institution of participants” are shown in Table 18.

Table 18. One-way ANOVA Analysis Result for Testing Hypothesis H₅

Dependent Variable	Working Years	Participant Number (N)	Average	Standart Deviation	F Value	Meaningfulness (P Value)
Leadership	Less than 1 year	52	3.94	1.16	2.194	0.069
	1-3 year	198	3.49	1.07		
	4-6 year	138	3.70	1.07		
	7-9 year	4	3.81	0.85		
	10 year and above	42	3.72	0.87		

As seen in Table 18, it was determined that the participants' length of service in the institution did not affect their perceptions ($F=2.194$, $p=0.069>0.05$). As a result, hypothesis H₅ was rejected.

4. Conclusion and Recommendations

In the ever-changing and evolving world, it has become more difficult for institutions and organizations to compete and survive due to the impact of globalization. The state of complexity and uncertainty is lead institutions and organizations need to be more creative and intuitive. Institutions and organizations that want to achieve success have become necessary to adapt to change and transform. Due to people's reluctance to change and transformation and their desire to continue the current situation, there is a need for a leader who can realize change and transformation. Today, it is thought that transformational leader-type managers will meet this need. Transformational leaders motivate their followers to be productive and help them achieve great success. In short, a transformational leader influences their subordinates, makes them trust themselves, and inspires admiration in their followers with their attitudes and behaviors.

Learning and embracing a transformational leadership style increases the likelihood of leadership success for healthcare managers. This leadership approach positively impacts employee loyalty, organizational commitment, and job satisfaction, and is critical to leading a successful healthcare organization. If employees

are disengaged with their organization or dissatisfied with their jobs, their intention to leave can significantly increase. Clinical professionals who effectively implement transformational leadership can retain valuable and talented employees, ensuring the protection of both their organization's interests, their employees' interests, and their own (Perez, 2021).

The research was conducted in a public hospital operating in Ankara. Transformational leadership was examined in general and in terms of dimensions, and whether the demographic characteristics of the participants affected their perceptions was examined. Five (5) hypotheses were tested for this purpose.

In the transformational leadership scale used in the research, the "inspirational motivation" dimension is represented by five (5) items. From the items 9, 10, 11, 12 and 13 in the research questionnaire, it is understood that the enthusiasm, excitement and optimism of the transformational leader affect his followers. He inspires his followers with his vision and gives them morale to achieve the vision (Bass & Riggio, 2006: 6).

In the transformational leadership scale used in the research, the "people-oriented leadership" dimension is expressed with twelve (12) items. From the items 14, 15, 16, 17, 18, 19 and 20 in the research questionnaire, it is understood that the transformational leader encourages his followers to look at problems from different perspectives and find solutions (Nahavandi, 2014 p. 177). In other words, he broadens the horizons of his employees, encourages them to think independently, be innovative, question and find new and different solutions to problems (Northouse, 2013 p. 193). From the items 21, 22, 23, 24 and 26 in the remaining research questionnaire, it is understood that the transformational leader cares for his followers individually, spends time with them and guides them. The transformational leader is aware of the demands and needs of his followers and approaches them accordingly (Bass and Riggio, 2006 p. 7).

In the leadership scale, the dimension of "ensuring acceptance of group goals" is expressed with four (4) items. As can be understood from the statements in items 28, 29, 30 and 31 of the scale, the transformational leader encourages his followers to work together to achieve the same vision by directing them to become a team (Bass & Riggio, 2006: 6).

In this research, the perceptions of healthcare professionals working in a public hospital in Ankara regarding the transformational leadership qualities of their managers were examined. The research focused on the main dimensions of transformational leadership — inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, and idealized influence — and evaluated how employees perceived their managers across these dimensions. Additionally, the influence of demographic variables on these perceptions was analyzed.

According to the findings, healthcare professionals rated their managers as exhibiting a medium level of transformational leadership. This indicates that the leadership competencies of healthcare managers need to be developed and that there is a significant need for training and support programs, especially regarding transformational leadership practices. The overall mean score of 3.64 indicates a positive trend but also reflects that the desired level of transformational leadership behaviors has not been fully achieved.

In the sub-dimensions, inspirational motivation, it was found that managers were able to demonstrate vision, optimism and enthusiasm, but their influence was not particularly high. In terms of individualized consideration, although managers made some effort to guide and support their employees on an individual level, this was perceived as insufficient. It was also found that managers did not encourage innovative thinking and independent problem solving strongly enough.

Hypothesis testing showed that demographic variables such as gender, age, educational background, years of professional experience, and managerial status had no statistically significant effect on perceptions of transformational leadership. This suggests that employees across various demographic profiles have similar perceptions of their leaders' transformational qualities. This result suggests also that perceptions of transformational leadership are shaped more by the observable behaviors of managers, the organizational climate, and the quality of leader-employee interactions, rather than individual characteristics. Therefore, leadership development in healthcare organizations should focus not only on individual competencies but also on fostering an organizational culture that supports leadership.

Transformational leadership is of particular importance in the healthcare sector, which is inherently complex, uncertain, and rapidly evolving. Given its positive impact on employee motivation, organizational

commitment, innovation, and patient satisfaction, transformational leadership should be considered a core competency for healthcare managers. The results of the study suggest that managers need to be further developed in this regard, and that such development is only possible through systematic and ongoing leadership training programs.

In this context, healthcare institutions should implement leadership development programs, coaching and mentoring initiatives, and organizational development strategies to enhance the transformational leadership capacities of their managers. Providing training in areas such as vision creation, inspirational motivation, valuing individual differences, and employee development would directly contribute to the overall quality of healthcare services.

In conclusion, the success of healthcare organizations depends not only on infrastructure and financial resources, but also on the presence of strong and effective leaders. Adopting a transformational leadership approach as part of the organizational culture can significantly increase employee satisfaction and service quality, as well as contribute positively to patient satisfaction and public health outcomes.

Recommendations

Based on these findings, the following recommendations are made to strengthen leadership practices within healthcare organizations:

1. **Leadership training programs should be implemented:** Transformational leadership skills can be developed through structured training. Therefore, healthcare managers should receive regular in-service training on leadership and professional development opportunities should be provided to them.
2. **Leadership development should be institutionalized:** Leadership development should be embedded into the organizational strategy rather than left to individual initiative. Healthcare institutions should establish structural mechanisms — such as coaching, mentoring, and job rotation — to support managerial growth.
3. **Transformational leadership should be embraced at all management levels:** Building an effective organizational culture requires not only top-level leaders but also mid- and lower-level managers to adopt transformational leadership principles. This holistic approach will help establish a sustainable leadership model across the institution (Block, 2002).
4. **Managers with health management training should be preferred:** Those with undergraduate or graduate degrees in health management or related fields should be preferred for leadership positions. This will ensure that managers have both sectoral knowledge and leadership skills.
5. **Further research should include different institution types:** Since this study was conducted in a public hospital, similar research should be carried out in private healthcare institutions to compare leadership perceptions and practices. Such comparisons would enrich both the academic literature and practical insights.
6. **Cross-sectoral studies should be encouraged:** Transformational leadership is not exclusive to the healthcare sector. Conducting similar studies in education, industry, and service sectors would help identify patterns and differences across various organizational contexts.

References

- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset Matbaa.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*, 1-10.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. L. Erlbaum Associates.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Block, L. A. M. (2002). *The relationship between leadership and organizational culture: An exploratory investigation* (Order No. 3068407). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305511266). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-leadership-organizational/docview/305511266/se-2>
- Can, A. (2014). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık (3. Baskı).
- George, D., & Mallery, M. (2012). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gümüşlüoğlu, L. (2013). Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması (A Re-Conceptualization of Transformational Leadership in the Turkish Context). *Turkish Journal of Psychology*, 28(72), 105-124.
- Koç, Ö. (2023). Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2), 396-407. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1284020>
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Lunenburg, F.C. (2003). Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations. FellowCenter for Research and Doctoral Studies in Educational Leadership, Sam Houston State University, Huntsville, Texas.
- Nahavandi, A. (2014). The Art and Science of leadership (Sixt edition), USA: Pearson Prentice Hall.
- Northouse, G, P. (2013). Liderlik: Kuram ve Uygulamalar (Altıncı baskı), Çeviri: Mahmut Kaleli, İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Odumeru, J. A. ve Ifeanyi, G. O. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research*, 2(2): 355–61.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özkan, M. (2016). "Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2): 615-639.
- Perez, J. (2021). Leadership In Healthcare: Transitioning From Clinical Professional to Healthcare Leader. *Journal Of Healthcare Management*, 66(4), 280-302.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenirlik. Ankara: Seçkin Matbaası.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Waggoner, F. I. (2009). A Study on the Factor Structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Is the Factor Structure of the MLQ the Same for Males and Females? Our Lady of the Lake University.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership And Performance: A Longitudinal Investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yazıcıoğlu Y. & Erdoğan S. (2007). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara (2. Baskı): Detay Yayıncılık.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Kadın Teması: BIST 100 de Yer Alan Bankalar Üzerine Bir İnceleme

The Theme of Women in Corporate Social Responsibility Practices: An Analysis of Banks Listed in the BIST 100 Index

Hümeysra TAŞÇIOĞLU  ^a

^a Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya, Türkiye. htascioglu@subu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kadın BIST 100 Bankaları Sürdürülebilirlik Raporları Toplumsal Fayda Gönderilme Tarihi 7 Temmuz 2025 Revizyon Tarihi 7 Aralık 2025 Kabul Tarihi 10 Aralık 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Araştırmmanın amacı, Borsa İstanbul (BIST) 100 endeksinde yer alan bankaların kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri kapsamında gerçekleştirdikleri kadın temalı uygulamaları analiz etmektir. Bu kapsamda, Carroll’un dört boyutlu KSS modeli esas alınarak bankaların bu faaliyetleri nasıl yapılandığı ortaya konulmaktadır. Yöntem – Çalışmada, Türkiye’de BIST 100’deki büyük ölçekli bankalardan kamuya açık sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları, insan kaynakları politikaları ve kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yayımladıkları belgelerde yer alan kadın temalı içerikler, Carroll’un dört boyutlu modeli (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar) çerçevesinde içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. BIST 100 endeksinde yer alan 12 bankaya ait bu belgeler sistematik biçimde analiz edilmiş, verilerin kodlanması ve tematik kategorilere ayrılması süreci MAXQDA yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bulgular – Analiz sonuçlarına göre, kadın temalı KSS uygulamaları en yoğun şekilde etik ve yasal sorumluluk boyutlarında yer almaktadır. Etik sorumluluklar kapsamında çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarının geliştirilmesi belirgin şekilde öne çıkarken, yasal sorumluluklarda cinsiyet eşitliği mevzuatına uyum, taciz ve şiddet karşıtı kurum içi düzenlemeler ve ayrımcılıkla mücadele uygulamaları dikkat çekmektedir. Ekonomik ve gönüllü sorumluluklar açısından ise kadın girişimcilere yönelik finansal destek programları, mentorluk girişimleri, finansal okuryazarlık faaliyetleri ve kadın STK’larıyla gerçekleştirilen sosyal katkı projeleri göze çarpmaktadır. Tartışma – Elde edilen bulgular, Türkiye’deki büyük ölçekli bankaların kadın temalı KSS uygulamalarını stratejik ve bütüncül bir yaklaşım ile ele aldığını göstermektedir. Bu durum, KSS politikalarının sadece kurumsal imajla sınırlı kalmadığını, toplumsal cinsiyet eşitliği odaklı dönüşüm sürecine katkı sunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın vakaları bankacılık sektöründe kadın temalı KSS uygulamalarını Carroll’un dört boyutlu modeli temelinde inceleyen araştırmaların sınırlı olması nedeniyle, literatüre anlamlı bir katkı sunmaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Corporate Social Responsibility Women BIST 100 Banks Sustainability Reports Social Benefit Received 7 July 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025	Purpose – The aim of this study is to analyze the women-themed practices carried out within the scope of corporate social responsibility (CSR) by banks listed in the Borsa İstanbul (BIST) 100 index. This analysis is based on Carroll’s four-dimensional CSR model to reveal how these activities are structured by the banks. Design/methodology/approach – The study employs a content analysis method within the framework of Carroll’s CSR model (economic, legal, ethical, and philanthropic responsibilities) to examine women-themed content found in publicly available sustainability reports, integrated activity reports, and human resources policies published by large-scale banks in Turkey. Documents from 12 banks listed in the BIST 100 index were systematically analyzed, and the coding and categorization of the data were conducted using MAXQDA software. Results – According to the analysis results, women-themed CSR applications are most prevalent in the areas of ethical and legal responsibility. Within the scope of ethical responsibilities, the development of diversity, equality and inclusion policies stands out significantly, while in legal responsibilities, compliance with gender equality legislation, internal regulations against harassment and violence, and anti-discrimination practices are noteworthy. In terms of economic and voluntary responsibilities, financial support programmes for women entrepreneurs, mentoring initiatives,

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Taşcıoğlu, H. (2025). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Kadın Teması: BIST 100 de Yer Alan Bankalar Üzerine Bir İnceleme, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3417-3432.

financial literacy activities, and social contribution projects carried out with women's NGOs are noteworthy.

Article Classification:
Research Article

Discussion – The findings reveal that large-scale banks in Turkey address women-themed CSR initiatives with a strategic and holistic approach. This indicates that CSR policies are not limited to corporate image, but also contribute to the transformation process focused on gender equality. Given the limited number of studies examining women-themed CSR practices in the banking sector based on Carroll's four-dimensional model, this study makes a meaningful contribution to the literature.

1. Giriş

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik ve sosyal yapılar olmalarından kaynaklanan ve karşılamakla yükümlü oldukları faaliyetlerin tamamını ifade eder. Bu faaliyetler, sadece toplumun ihtiyaçlarını karşılama çabası değil, aynı zamanda işletmelerin bilgilerini doğru, objektif ve şeffaf bir şekilde paylaşmalarını da içerir (Aytaç, 2019:325). Çalışanlar ve tüketicilerde toplumların gelişmişlik düzeyine bağlı olarak değişen farklı değerler öne çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, çalışanlar yaşadıkları dünyanın gelişmesinde katkıda bulunmayı önemli bulurken, tüketiciler de satın aldıkları ürünün arkasındaki kuruluşun sosyal sorumluluk faaliyetlerini önemsemektedirler (Özgen, 2007).

KSS'nin evrensel bir tanımının bulunmaması, öneminin kabul edilmesiyle birlikte farklı sektörler ve paydaşlar tarafından farklı şekilde yorumlanmasından kaynaklanmaktadır (González-Rodríguez vd., 2015). Bazı yaklaşımlara göre KSS, işletmenin toplumdan elde ettiği faydalar karşılığında topluma ne ölçüde katkı sağladığının göstergesidir. Farklı bakış açılarına göre ise, KSS bir şirketin faaliyet gösterdiği topluma yönelik yasal ve sosyal yükümlülükleriyle olan ilişkisi ve bu yükümlülükleri nasıl karşılamış olduğu ile ilgilidir (Leao-Aguiar vd., 2005).

1980'den itibaren işletmeler tarafından sosyal sorumluluk kavramı, üzerinde durulan ve itibar açısından ele alınan bir konu olmuştur. Aynı dönemde firmaların topluma yönelik sorumlulukların etik kurallara uygun olması gerekliliği de tartışılan bir konu olmaktadır (Aksoy, 2023:150). İşletmenin paydaşlarıyla etkileşime geçmesi, toplumun ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru anlamalarına ve faaliyetlerini bu yönde şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır (Moir, 2001).

Türkiye'deki bankacılık sektörü, ekonomik gücü ve sosyal etkisinin genişliği nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde öncü sektörlerdendir. BIST 100'de yer alan bankalar, yayımlanmış oldukları raporlarında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ve projelerine yer vermektedir. Bu kapsamda yürütülen projelerin önemli bir kısmını oluşturan kadınlara yönelik KSS projeleri, kadınların ekonomik yönden güçlenmesini hedeflerken aynı zamanda kurumların sosyal duyarlılıklarını ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirme noktasında kurumsal yaklaşımlarının göstergesidir. Bu bağlamda, Türkiye'de bankacılık sektöründe kadın temalı KSS uygulamalarının nasıl yapılandırıldığı ve hangi sorumluluk boyutlarında yoğunlaştığı sorusu önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, vaka analizi çerçevesinde BIST 100 endeksinde yer alan bankaların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında yürüttükleri kadın temalı uygulamaları Carroll'un dört boyutlu modeli çerçevesinde analiz etmek, söz konusu uygulamaların hangi sorumluluk boyutlarında yoğunlaştığını ve bankaların bu alandaki kurumsal önceliklerini ortaya koymaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, ilk kez 1953 yılında Howard R. Bowen tarafından yayımlanan "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Bowen, işadamlarının toplumun değer ve amaçlarıyla uyumlu sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini savunarak alınan kararların sosyal etkileri üzerinde durulması gerektiğini vurgulamıştır (Carroll, 1999). Zamanla KSS'ye yönelik yaklaşımlar farklılaşmıştır. Etik yaklaşım ile ele alınan KSS ahlaki bir sorumluluk olarak ele alınırken, stratejik yaklaşım ise şirket imajı ve hedeflere ulaşmada bir araç olarak değerlendirmektedir (Uzkesici, 2005:71). Belirli kesimler ise KSS'nin topluma katkı sağlayan adil ve uygulanabilir bir şirket taahhüdü olduğunu düşünmektedir (Arsić vd., 2017:437). Bu yaklaşımların etkisiyle KSS bir zorunluluk olmaktan öte kurumsal stratejilerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Akatay, 2008:101).

Lindgreen ve Swaen (2010) tarafından şirketlerin algılanan toplumsal veya paydaşlarıyla ilgili faaliyetleri ve statüleri şeklinde ifade edilen KSS'nin, şirketler tarafından önemsendiğinin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Buna göre gerçekleştirecekleri faaliyetlerde yasalara, etik ilkelere ve insan haklarına uyum gösterilmesi ve çevresel zararların en aza indirgenmesinin ön planda olması beklenmektedir. Şirket, faaliyetlerinin tüm sosyal paydaşları etkilediğinin bilincinde olmalı ve bu sorumluluk tüm üst düzey yöneticiler tarafından kabul edilmelidir (Argüden, 2007:38). İç ve dış paydaşlara yönelik sorumluluklar, KSS'nin bütüncül bir yönetim anlayışıyla ele alınmasını gerektirmektedir. Çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlara ilişkin yükümlülükler iç paydaş grubunu, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve toplum ise dış paydaş grubunu oluşturmaktadır (Aktan ve Börü, 2007). Yine kurum içinde insan kaynakları yönetimi, iş güvenliği, oryantasyon, açık sistem ve iletişim gibi unsurları kapsarken, kurum dışında tüm paydaşlara yönelik sorumluluk almayı da kapsamaktadır (Güçdemir, 2012; Balaban, 2023).

Şirketler çeşitli nedenlerle KSS uygulamalarında bulunurlar. Bunlar, doğrudan bir geri dönüş olmaksızın daha iyi bir dünya ve toplum için yapılan eylemlerden dış çevreden gelen kurumsal baskılara uyum sağlamaya ve finansal kazanç ve daha güçlü itibar gibi açık getiri avantajlarına kadar uzanır (Galant ve Cadez, 2017). KSS uygulamaları bir yandan paydaşlarla olan ilişkileri olumlu yönde etkilerken bir yandan da firmalarda iş gücü sorunlarının ve toplumsal şikayetlerin azaltılmasına, çevreye yönelik kaygıların sınırlı düzeyde olması yönelik avantajlar sağlamaktadır (Doğanalp ve Kaplan, 2018:158). KSS'nin etkili olabilmesi için hesap verebilirlik, şeffaflık, rekabet gücü ve sorumluluk ilkelerinin önceliklendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Tai ve Chuang, 2014). KSS uygulamaları, marka itibarı, müşteri sadakati ve yatırımcıya güven gibi stratejik alanları da doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle şirketler, bu faaliyetlerini duyurmak için web siteleri, faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarını ağırlıklı olarak tercih etmektedirler. Ancak, bu etkileşimler her zaman olumlu algılanmamakta, özellikle abartılı ve reklam kokan içerikler, kamuoyunda samimiyetsizlik algısı oluşturabilmektedir. Bu durumda şirketlerin tek yönlü bilgi aktarmak yerine, paydaşlarla etkileşim kurmaya dayalı iki yönlü iletişim stratejileri benimsemeleri önerilmektedir. Bu sayede KSS iletişimi daha katılımcı, şeffaf ve güvenilir hale gelebilir (Moir, 2001:18).

Diğer sektörle karşılaştırıldığında bankacılık sektörünün temel özelliklerinden biri, çok sayıda ve çok çeşitli insanı etkilemesidir. Bankaların doğrudan çevresel etkilerinin sınırlı olmasına rağmen, dolaylı çevresel etkileri dikkate alındığında, KSS açısından kritik bir öneme sahiptir. Çevreyi kirleten, zararlı ürünler üreten veya insan haklarını ihlal eden şirketlere kredi verilmesi durumunda, bankaların sosyal sorumlulukları artmakta ve bir nevi aracı görevi görerek önemli zararlara neden olabilmektedirler (Lentner vd., 2015). Bu nedenle bankaların sosyal etkileri çok daha geniş bir alana yayılmakta ve sektörde sosyal sorumluluğa ilişkin beklentiler daha görünür hâle gelmektedir (Scholtens, 2009).

Son yıllarda KSS'nin toplumsal cinsiyet boyutu da giderek önem kazanmaktadır. Grosser ve Moon (2005), KSS raporlaması ve paydaş katılım süreçlerinde kadınların görünürliğünün oldukça sınırlı olduğunu ve çoğu KSS çerçevesinde cinsiyet eşitliğinin sistematik biçimde ele alınmadığını ortaya koymuştur. Hâla ve diğerleri (2024), çalışmalarında cinsiyete bağlı hassasiyetlerin genç nesillerin KSS faaliyetlerine yönelik tutumlarını etkileyebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde Mendes ve diğerleri (2025) araştırmalarında, çalışanların KSS uygulamalarına verdikleri tepkilerin cinsiyete göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Özellikle kadın çalışanların KSS içeriğine ilişkin hassasiyetlerinin, beklentilerinin ve değerlendirmelerinin erkek çalışanlara göre daha belirgin olduğunu ortaya koymuşlardır. Eryiğit ve diğerleri (2019), toplumda kadın rolünü konu alan KSS faaliyetlerinin firma ile uyumunu ve KSS algısının marka özvarlığı üzerindeki etkilerini cinsiyet etkisi ile birlikte incelemişlerdir. Çalışma sonunda kurumların sosyal sorumluluk faaliyetleri ile marka güveni arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koyarak, KSS uygulamalarının kurumsal uyum, paydaş güveni ve marka itibarı açısından stratejik bir işlev taşıdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bulgular, özellikle bankaların kadın temalı sosyal sorumluluk faaliyetlerini hem toplumsal fayda yaratma aracı hem de paydaş algısını ve kurumsal itibarlarını güçlendirmeye yönelik stratejik bir unsur olarak değerlendirebileceklerini göstermektedir.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çeşitli yaklaşımların geliştirilmiş olmasıyla birlikte Carroll'un ortaya koyduğu yapı en çok öne çıkmıştır. Carroll işletmelerin topluma yönelik sorumluluklarını dört başlık altında ele almaktadır. Bu boyutlar;

Ekonomik Sorumluluklar: Ekonomik sorumluluk, işletmelerin en temel sorumluluğudur. Toplumun beklentisi, işletmelerin kâr amacı gütmeleri, kaliteli mal ve hizmet üretmeleri ve istihdam sağlamalarıdır. Bu boyut, kapitalist sistemin temelini oluşturur ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için ön koşuldur. Kâr, sadece sahiplerin tatmini için değil, aynı zamanda çalışanlara maaş ödemek, yatırım yapmak ve topluma değer yaratmak için de gereklidir (Carroll, 1979). Günümüzün hiper-rekabetçi küresel iş ortamında, ekonomik performans ve sürdürülebilirlik oldukça acil ve kritik konular haline gelmiştir. Ekonomik veya finansal olarak başarılı olamayan şirketler piyasadan çekilmek zorunda kalır ve böylece üstlenmeleri gereken diğer tüm sorumluluklar da önemini yitirmek durumundadır. Bu nedenle, ekonomik sorumluluk rekabetçi iş dünyasında yerine getirilmesi gereken en temel gerekliliktir (Carroll, 2016:3) Ekonomik sorumluluk, aynı zamanda işletmelerin yatırımcılara, çalışanlara ve topluma güven verecek şekilde riskleri yönetmesini ve pazardaki konumunu güçlü tutmasını da gerektirir (González-Rodríguez vd., 2015).

Yasal Sorumluluklar: Şirketler, ekonomik faaliyetlerini yasalara uygun şekilde yürütmek zorundadır. Bu sorumluluk, mevcut hukuk sistemine ve kamu politikalarına uyum göstermeyi, yasal düzenlemelere göre hareket etmeyi ve iş dünyasında meşruiyet kazanmayı içerir (Garriga ve Melé, 2004:55). İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini yürütürken aynı zamanda hukuka uygun hareket etmeleri beklenir. Bu sorumluluk, devletin belirlediği yasalar ve düzenlemeler çerçevesinde yerine getirilmelidir. (Carroll, 1979:500). Günümüzde şirketlerin organizasyon yapılarında uyum görevlilerinin önemli ve üst düzey bir pozisyonda yer alması da tesadüf değildir. İşletmelerin yasal sorumluluklarını yerine getirirken karşılaşması beklenen başlıca toplumsal beklentiler şunlardır: Devletin ve yasaların beklentileriyle tutarlı biçimde faaliyet göstermek, çeşitli düzeylerdeki düzenlemelere uymak, yasalara saygılı bir kurumsal vatandaş gibi davranmak, toplumsal paydaşlara karşı tüm yasal yükümlülüklerini yerine getirmek, en azından yasal asgari standartları karşılayan mal ve hizmetler sunmak (Carroll, 2016).

Etik Sorumluluklar: Etik sorumluluklar, yasal zorunlulukların ötesinde, toplumun işletmelerden beklediği doğru ve adil davranışları kapsar. Bu boyut, toplumun ahlaki değerleriyle uyumlu hareket etmeyi ifade eder. Etik sorumluluklar genellikle yazılı olmayan ancak toplumsal normlara dayalı beklentilerdir. (Carroll, 1991:41). Çoğu toplumun normatif beklentisi, yasaların gerekli ama tek başına yeterli olmadığı yönündedir. Yasalar ve düzenlemeler tarafından zorunlu kılınanların ötesinde, toplum işletmelerin etik bir şekilde faaliyet göstermesini ve işlerini yürütmesini bekler. Etik sorumlulukların üstlenilmesi, işletmelerin yasalarla açıkça düzenlenmemiş olsa bile, toplum tarafından beklenen davranış, norm, standart ve uygulamaları benimseyecekleri anlamına gelir. Etik beklentinin bir parçası, işletmelerin yalnızca yasal metne değil, aynı zamanda yasanın ruhuna da uygun hareket etmeleridir. Bir diğer boyut ise, yasal düzenlemelerin bulunmadığı durumlarda bile işletmelerin adil ve tarafsız bir şekilde hareket etmeleri yönündeki beklentidir. Bu doğrultuda, etik sorumluluklar; toplum tarafından beklenen veya hoş karşılanmayan ancak yasalarla açıkça düzenlenmemiş olan faaliyetleri, standartları, politikaları ve uygulamaları kapsar (Carroll, 2016).

Gönüllü Sorumluluklar: Bu sorumluluk türü tamamen gönüllülüğe dayalı olarak topluma katkı sunmayı amaçlar. Tüm hayır işleri, bağışlar, kültürel etkinliklerin desteklenmesi, çalışanlara yönelik sosyal programlar bu kapsamdadır. Yasal ya da etik bir zorunluluk olmamakla birlikte toplum, işletmelerin bu tür faaliyetlerde bulunmasını olumlu karşılar. (Carroll, 1979). Toplum, işletmelerin yalnızca ekonomik kazanç sağlamalarını değil, aynı zamanda toplumsal beklenti, talep ve ihtiyaçlara yanıt verecek biçimde sosyal sorumluluk üstlenmelerini gerekli görmektedir.

Bu nedenle, işletmelerden iyi birer kurumsal vatandaş olmaları beklenir. Bu beklenti doğrultusunda şirketler, bağışlar, ürün ve hizmet desteği, çalışan gönüllülüğü, toplum projeleri gibi çeşitli gönüllü faaliyetlerde bulunur. Bu katkılar bazen yardımsever nedenlerle yapılsa da çoğu zaman şirketler, bu tür faaliyetleri itibarlarını artırmak ve kurumsal vatandaşlıklarını göstermek için yaparlar. Etik sorumluluklardan farklı olarak, toplum bu tür yardımları beklese bile yapılmaması durumunda şirketleri etik dışı olarak değerlendirmez. Bu nedenle gönüllü sorumluluklar, işletmeler için daha çok isteğe bağlı niteliktedir (Carroll, 2016).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Borsa İstanbul (BIST) 100 endeksinde yer alan bankaların kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yürüttükleri kadın temalı faaliyetleri analiz etmektir. Çalışma, bu faaliyetlerin kurumsal sosyal sorumluluğun hangi alanlarında (ekonomik, yasal, etik, gönüllü) yoğunlaştığını ve kurumların kadın odaklı sosyal sorumluluğa ne yönde ve ne şekilde yaklaştığını incelemektedir. Yine bu çerçevede çalışmada kadın teması kapsamında geliştirilen faaliyetlerin sadece görünürlük ve imaj odaklı mı olduğu yoksa kurumsal yapılarla bütünleşmiş sürdürülebilir uygulamalara mı dönüştüğü de sorgulanmaktadır.

Araştırma, kapsam dahilindeki bankaların kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri kapsamında kadın temalı faaliyetleri nasıl yapılandırdıklarını ortaya koyması açısından önem **taşımaktadır**. Bu doğrultuda çalışma, kadınlara yönelik yürütülen sosyal sorumluluğa dair faaliyetleri sistematik bir şekilde analiz ederek KSS'nin toplumsal fayda yaratma işlevine ilişkin sektör özelinde önemli bir değerlendirme sunmaktadır.

3.2. Veri Seti

Çalışmada BIST 100 endeksinde faaliyet gösteren 12 bankadan (Akbank, Albaraka Türk Katılım Bankası, ICBC Turkey Bank, QNB Bank, Şekerbank, Türkiye Garanti Bankası, Türkiye Halk Bankası, Türkiye İş Bankası, Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde kadın temasına ilişkin veriler elde edilmiştir. BIST 100 endeksinde yer alan bankalar, Türkiye'de bankacılık sektöründe kurumsal kapasitesi ve raporlama olgunluğu görece yüksek olan kurumları temsil ettiğinden, örneklem olarak tercih edilmiştir.

Bu kapsamda bu bankaların kamuoyuna açık bir şekilde yayımlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları, insan hakları ve insan kaynakları politikaları, toplumsal cinsiyet eşitliği rehberleri, etik ilkeler ve davranış kuralları, şiddete sıfır tolerans politikaları, ücretlendirme ve eşit ücret politikaları, yönetim kurulu çeşitlilik politikaları ve bankaların açık olarak yayımladıkları çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetlerini içeren dokümanlar incelenmiştir. Sürdürülebilirlik raporları ve entegre faaliyet raporları bankalar tarafından her yıl düzenli olarak güncellenmekte olup, diğerleri ise her yıl yayımlanmamakta, ihtiyaç duyulduğunda güncellenen dokümanlar olarak sunulmaktadır. Çalışmada, Nisan-Haziran 2025 döneminde bankaların resmi internet sitelerinde erişime açık olan güncel rapor ve politika belgeleri esas alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmış olup, BIST 100 kapsamında yer alan bankaların kamuya açık sosyal sorumluluk faaliyetlerini içeren belgeleri analiz edilmiştir. Analiz süreci, Carroll'un dört boyutlu KSS modeli (ekonomik, yasal, etik, gönüllü sorumluluklar) temel alınarak yapılandırılmış, kod ve kategoriler bu kapsamda oluşturulmuştur. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi çeşitli nitel veri toplama tekniklerinin uygulandığı, bakış açılarının, algılamaların ve olguların doğal koşullarda gerçekçi ve kapsamlı bir şekilde açığa çıkarılmasını hedefleyen nitel bir sürecin takip edildiği araştırma yaklaşımıdır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020:156). Veriler sonucunda oluşturulan kodlar ve kategorilerin ilişkileri MAXQDA programı kullanılarak düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. MAXQDA programı, görüşmeler, odak grupları, çevrimiçi anketler, web siteleri, görseller, ses ve video paylaşımları, e-tablolar ve bibliyografik veriler gibi çeşitli veri kaynaklarını kullanarak nitel ve karma yöntemlerle profesyonel veri analizi yapabilen bir yazılımdır (Özgür, 2024). Nitel araştırma yöntemiyle elde edilen bulgular, bankaların KSS raporlarında ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutlarının ele alınış biçimlerini gerçekçi ve kapsamlı bir şekilde ortaya koymuştur. Doküman incelemesi tekniği ile gerçekleştirilen analizde, bankaların kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının raporlama süreçlerine nasıl yansıdığı detaylı olarak incelenmiş ve kategorize edilmiştir.

3.4. Tema, Kod ve Kategorilerin Belirlenmesi

Bu çalışmada kullanılan kod ve temalar, literatürde ayrıntılı biçimde ele alınan Carroll'un (1991) kurumsal sosyal sorumluluk modeli çerçevesindeki dört temel sorumluluk alanından (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar) hareketle yapılandırılmıştır. Aynı zamanda bankaların sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları, insan hakları ve insan kaynakları politikaları, toplumsal cinsiyet eşitliği rehberleri, etik ilke ve davranış kuralları, şiddete sıfır tolerans politikaları, ücretlendirme ve eşit ücret politikaları, yönetim kurulu çeşitlilik politikaları ve çeşitli sosyal sorumluluk beyanları incelenerek, bu belgelere dayalı olarak açık kodlama yöntemi kullanılmış ve analiz süreci bu şekilde yapılandırılmıştır. Her bir kategori için, belgelerde

öne çıkan ifadeler belirlenerek araştırma bağlamı çerçevesinde ilişkilendirilerek kodlara ayrılmış ve daha sonra kategoriler etrafında toplanmışlardır (Saldana, 2019).

Kodlama güvenilirliğini artırmak amacıyla, açık kodların oluşturulması ve kategori yapısının netleştirilmesi aşamalarında iki bağımsız uzmandan görüş alınmış, belgelerde belirlenen anlamlı ifadeler bu uzman değerlendirmeleri doğrultusunda yeniden gözden geçirilmiş ve gerekli görülen durumlarda kod ve kategori yapısına eklemeler yapılmıştır. Bu yaklaşım hem literatür temelli hem de veri temelli kodların bütünleştirildiği tutarlı ve güvenilir bir analiz yapısının oluşturulmasını sağlamıştır (Saldana, 2019).

Nitel veri analizinde verilerin incelenmesi ve veri seti hakkında genel bir kavrayış geliştirmek amacıyla tüm verilerin okunması gerekmektedir. Verilerin bu kapsamlı değerlendirmesinde, saha gözlem notları, günlük kayıtları, toplantı tutanakları, fotoğraflar ve mülakat dökümleri gibi tüm veri türleri incelenir. Transkriptlerin veya sahada alınan notların kenar boşluklarına kısa açıklamalar yazarak ilk izlenimlerin kaydedilmesini kapsar. Bu biçimde not alma pratiği, kodlar veya temalar gibi daha kapsamlı bilgi sınıflandırmalarının oluşturulmasının kritik bir başlangıç aşamasıdır (Toker, 2022). Nitel veri analizinde kodlama, analizin ilerleyen aşamalarına yön veren ilk ve en kritik basamaktır. Verilerin sadeleştirilmesi ve sunulması aşamalarının bir ön şartı olan kodlama, nitel analizi başlatan ve analiz süresince farklı aşamalarda sürdürülen işlemlerdir. Kodlamada veriler, spesifik işaretleyiciler kullanılarak görünür kılınır. Ayrıca kodlama, verilerin belirli bir anlam bütünlüğünü yakalayabilmesini sağlar, kodlama sayesinde veriler daha rahat bir biçimde kavramsallaştırılabilir. Kodlar, verilere dair yönlendirici etiketlerdir (Baltacı, 2017).

Buna yönelik olarak ekonomik sorumluluklar kategorisinde; kadın girişimcilere özel kredi destek programları, kadın KOBİ'ler için finansman kolaylıkları, kadınlara yönelik yatırım ve tasarruf ürünleri, kadın tüketicilere özel banka kampanyaları, kadın çiftçiler için mikro finans projeleri, kadınların istihdamına yönelik mesleki eğitim bursları/kursları, kadın kooperatiflerine finansal destek, kadınlara dijital bankacılık eğitimi sağlama ifadeleri kod olarak belirlenmiştir.

Yasal sorumluluklar kategorisinde; cinsiyet eşitliği politikalarının mevzuat uyum kontrolü, ayrımcılıkla mücadele içeren iç yönetmelikler, kadın çalışanlara yönelik pozitif ayrımcılık stratejileri, kadın çalışanlar için izin, doğum ve emzirme hakkı düzenlemeleri, 4857 sayılı İş Kanunu'na uygun kadın istihdam politikaları, kadın-erkek ücret eşitliği denetim raporları, yasalara uygun iş yerinde taciz ve şiddet karşıtı politikalar, kadınlara yönelik yasal haklar eğitimi düzenleme ifadeleri kod olarak belirlenmiştir.

Etik sorumluluklar kategorisinde; kadınlara eşit işe eşit ücret ilkesi uygulama, kadın yönetici oranlarının artırılması hedefi, kadın istihdamında çeşitliliği artırma girişimleri, esnek veya uzaktan çalışma olanaklarının sunulması, kadınlara yönelik mentorluk ve liderlik programları, farklılıkları zenginlik olarak görmek ve desteklemek, iş yerinde kadın-erkek dengesi üzerine farkındalık atölyeleri, toplumda kadın rol modellerini destekleme kampanyaları, banka içinde kadın çalışan ağları kurulması, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ilgili politikalar geliştirmek, iş yaşam dengesi sağlama uygulamaları ifadeleri belirlenmiştir.

Gönüllü sorumluluklar kategorisinde; kadın sığınma evlerine maddi ve lojistik destek, kadın sağlığı kampanyalarına sponsorluk, kadın sporculara ve sanatçılara kurumsal destek, kırsaldaki kadınlara yönelik sosyal sorumluluk projeleri, kadın STK'larıyla ortak toplumsal projeler, kadınlara yönelik kültürel etkinlikler düzenleme, şiddet mağduru kadınlara yönelik rehabilitasyon programları, kadınlara yönelik okuryazarlık ve temel eğitim programları ifadeleri kod olarak belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. İçerik Analizinde Kullanılan Kod ve Kategorilerin Genel Görünümü

Tablo 1'de MAXQDA programı ile gerçekleştirilen analizden elde edilen kodların ve kategorilerin genel görünümü verilmiştir. Tablodaki satırlar çalışmanın kodlarını, sütunlar ise çalışmanın bankaları temsil etmektedir. Matris tabloda kodlaması gerçekleştirilen ifadelerin sıklığına ve yapılan vurguya göre kutuların boyutları, büyüklük-küçüklük durumları ve renk tonları farklılaşmaktadır. Bu tablonun sunulmasındaki temel hedef, analizde ortaya çıkan genel görünüm, kodlar ve kategorilerin desenini okuyucuya somut bir şekilde aktarılmasını sağlamaktır.

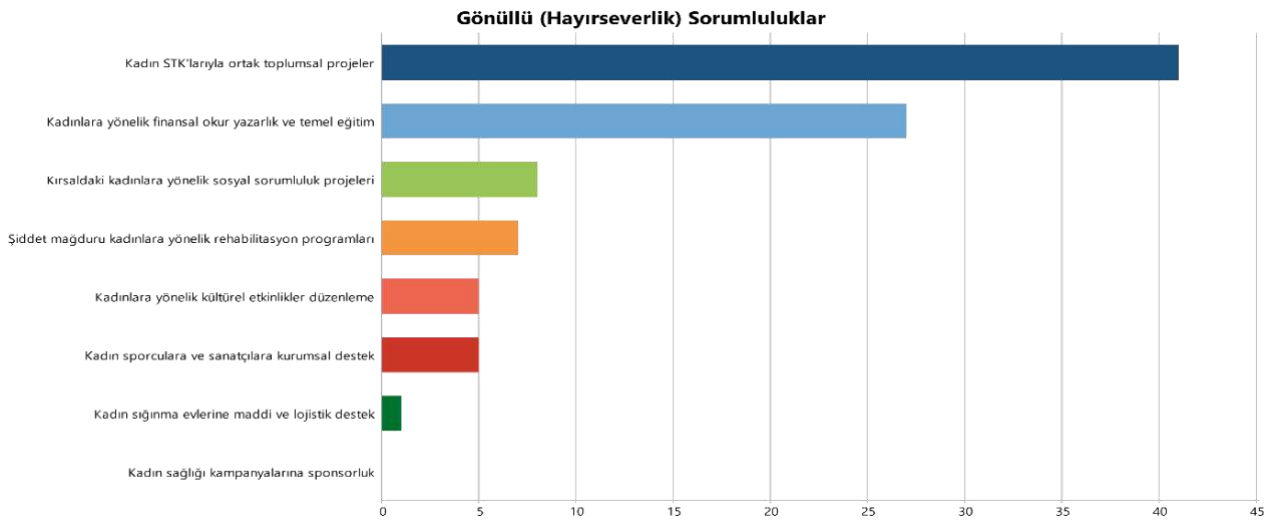
Tablo 1. Kod Matris Dağılımı

Kod Sistemi	TSKB	AKB...	ICB...	YAP...	VAK...	TUR...	ŞEK...	QNB	İŞ B...	HAL...	GAR...	ALB...
Gönüllü (Hayırseverlik) Sorumluluklar												
• Kadınlarla yönelik finansal okur yazarlık ve temel eğitim	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Şiddet mağduru kadınlara yönelik rehabilitasyon programı	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadınlarla yönelik kültürel etkinlikler düzenleme	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın STK'larıyla ortak toplumsal projeler	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kırsaldaki kadınlara yönelik sosyal sorumluluk projeleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın sporculara ve sanatçılara kurumsal destek	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın sağlığı kampanyalarına sponsorluk	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın sığınma evlerine maddi ve lojistik destek	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Etik Sorumluluklar												
• Kadınlarla eşit işe eşit ücret ilkesi uygulama	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ilgili politikalar geli	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Farklılıkları zenginlik olarak görmek ve desteklemek	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Banka içinde kadın çalışan ağırları kurulması	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın yönetici oranlarının artırılması hedefi	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• İş yerinde kadın-erkek dengesi üzerine farkındalık atölyeleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Toplumda kadın rol modellerini destekleme kampanyaları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Esnek veya uzaktan çalışma olanaklarının sunulması	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadınlarla yönelik mentorluk ve liderlik programları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• İş Yaşam Dengesi sağlama uygulamaları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Yasal Sorumluluklar												
• Kadınlarla yönelik yasal haklar eğitimi düzenleme	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Yasalara uygun iş yerinde taciz ve şiddet karşıtı politikalar	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın-erkek ücret eşitliği denetim raporları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• 4857 sayılı İş Kanunu'na uygun kadın istihdam politikaları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın çalışanlar için izin, doğum ve emzirme hakkı düzenle	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın çalışanlara yönelik pozitif ayrımcılık stratejileri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Ayrımcılıkla mücadele içeren iç yönetmelikler	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Cinsiyet eşitliği politikalarıyla uyum	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ekonomik Sorumluluklar												
• Kadınlarla dijital bankacılık eğitimi sağlama	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın kooperatiflerine finansal destek	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadınların istihdamına yönelik mesleki eğitim bursları/kurs	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın çiftçiler için mikro finans projeleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın tüketicilere özel banka kampanyaları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadınlarla yönelik yatırım ve tasarruf ürünleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın KOBİ'ler için finansman kolaylıkları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Kadın girişimcilere özel kredi destek programları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Tablo 1 incelendiğinde öncelikli olarak etik sorumluluklar kategorisi ve kodları göze çarpmaktadır. Özellikle çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ilgili uygulamalar geliştirme kodu analiz örüntüsünde en yoğun işlenen kod olarak dikkat çekmektedir. Buna karşın kadınlara eşit işe eşit ücret ilkesi uygulama, farklılıkları zenginlik olarak görmek ve desteklemek ile banka içinde kadın çalışan ağırları kurulması kodları kategorinin görece daha az işlenen kodlarını oluşturmaktadır. Yasal sorumluluklar kategorisinde cinsiyet eşitliği politikalarıyla uyum kodu en yoğun işlenen kod olarak öne çıkarken, kadın çalışanlar için izin, doğum ve emzirme hakkı düzenlemeleri, kadınlara yönelik yasal haklar eğitimi düzenleme kodları daha sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Gönüllü (Hayırseverlik) sorumluluklar ve ekonomik sorumluluklar kategorilerinin kodlarına bakıldığında ise daha dengeli bir dağılım sergiledikleri gözlemlenmekle birlikte, gönüllü sorumluluklar kategorisinde kadın STK'larıyla ortak toplumsal projeler ve kadınlara yönelik finansal okuryazarlık ve temel eğitim kodlarının en yoğun işlenen kod olduğu görülürken şiddet mağduru kadınlara rehabilitasyon desteği, kadın sporcu/sanatçılara destek, kodlarının kategorilerine göre daha az işlenen kodlar olduğu görülmektedir. Belirli kodlar ise hiç ele alınmamıştır. Ekonomik sorumluluklar kategorisinde, kadın girişimcilere yönelik özel kredi desteği ve kadınların istihdamına yönelik mesleki eğitim desteği kodları tüm bankalarca yoğun şekilde işlenirken, kadın çiftçiler için mikro finans projeleri ve kadın tüketicilere özel banka kampanyaları kodlarının kategorilerine göre daha az işlenen kodlar olduğu görülmüştür.

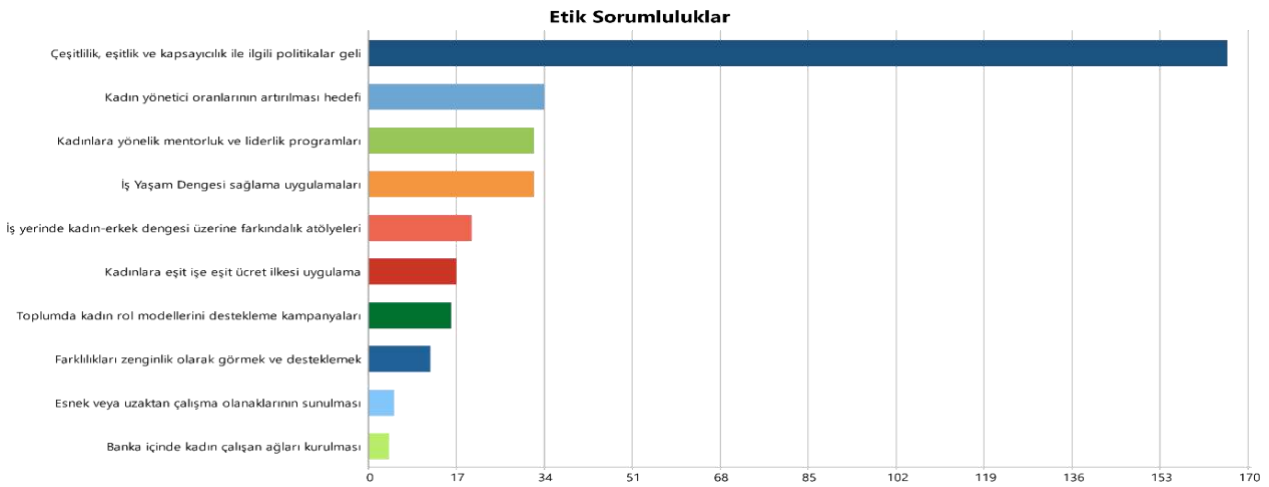
4.2. Kodların Kategori Düzeyinde Dağılımları

Tablo 1'de görüldüğü üzere gerçekleştirilen analiz dört ana kategori ve kodlarından meydana gelmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bu ana kategoriler ve kodların meydana getirdiği örüntüler grafikler aracılığıyla daha ayrıntılı bir biçimde sunulacak ve raporlardan elde edilen doğrudan alıntı örnekleri ile desteklenerek derinleştirilecektir.



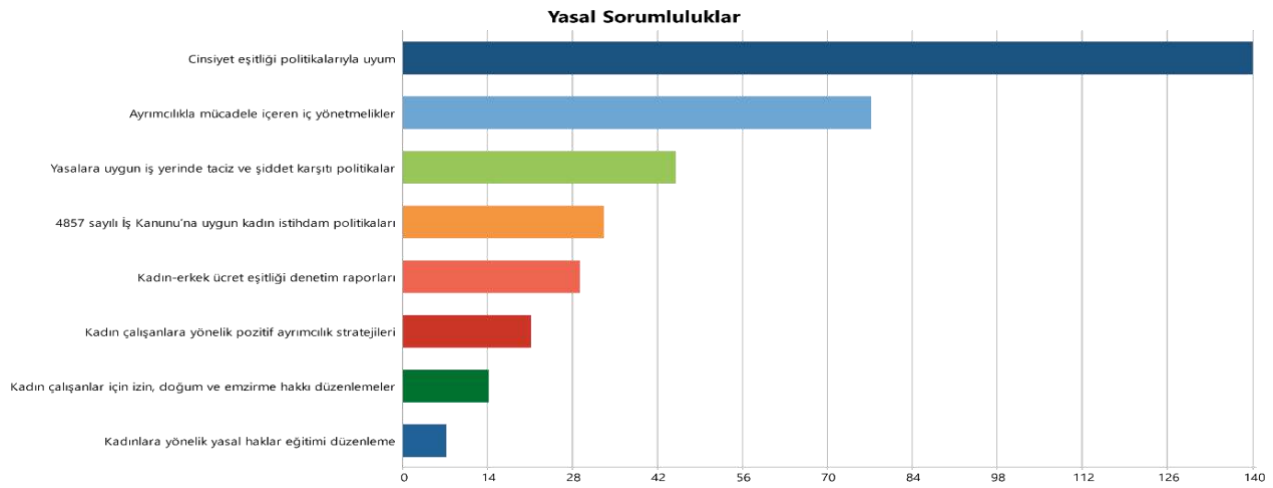
Grafik 1. Gönüllü (Hayırseverlik) Sorumluluklar

MAXQDA programı ile gerçekleştirilen analizlerde gönüllü (hayırseverlik) sorumluluklar kategorisinde ön plana çıkan kodlara baktığımızda birinci sırada kadın STK'larıyla ortak toplumsal projeler kodu ilk sırada yer almaktadır. Daha sonra yine görüldüğü üzere kadınlara yönelik finansal okur yazarlık ve temel eğitim öne çıkmaktadır. Diğer kodlara baktığımızda bu iki kod kadar ön plana çıkmadığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle araştırmaya konu olan bankaların genellikle kadınlara yönelik KSS faaliyetlerini hayırseverlik boyutu üzerinden ve özellikle de finansal okur yazarlık ve temel eğitim konularında gerçekleştirdiği ve alanları ile uyumlu bir faaliyet geliştirdikleri gözlemlenmektedir.



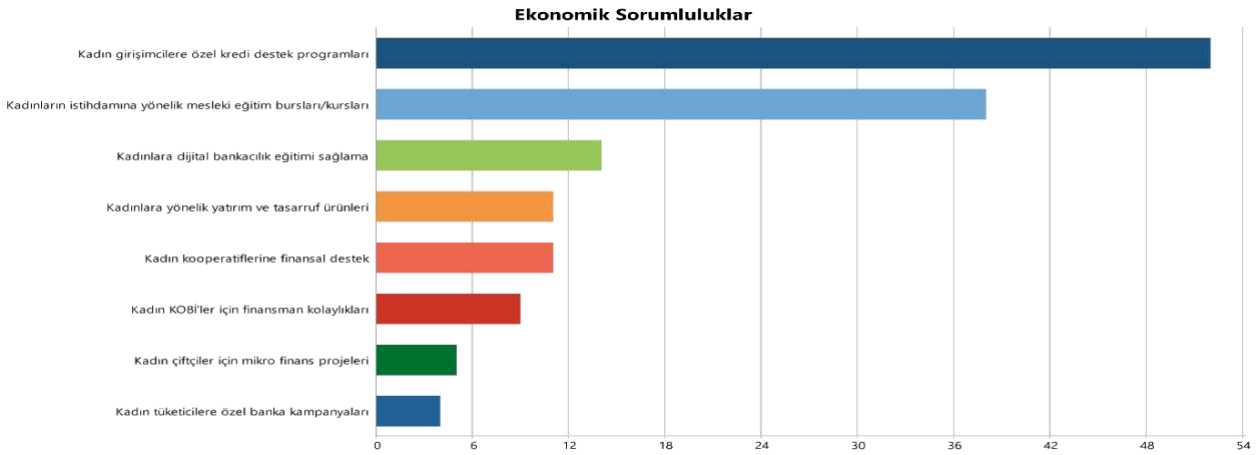
Grafik 2. Etik Sorumluluklar

Yapılan analizde etik sorumluluklar kategorisinde dört kod ön plana çıkmaktadır. Bu dört kod arasında ise ilk sırada çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ilgili politikalar geliştirme, ikinci sırada ise kadın yönetici oranlarının artırılması hedefi, üçüncü sırayı ise kadınlara yönelik mentörlük ve liderlik programı kodu ile iş yaşam dengesi sağlama uygulamaları kodu paylaşmaktadır. Diğer kodların bu kodlar kadar ön planda olmadığı görülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın vakalarını oluşturan bankaların çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılıkla ilgili politikalar geliştirme dışındaki etik sorumluluk faaliyetleri görece zayıf kalmaktadır.



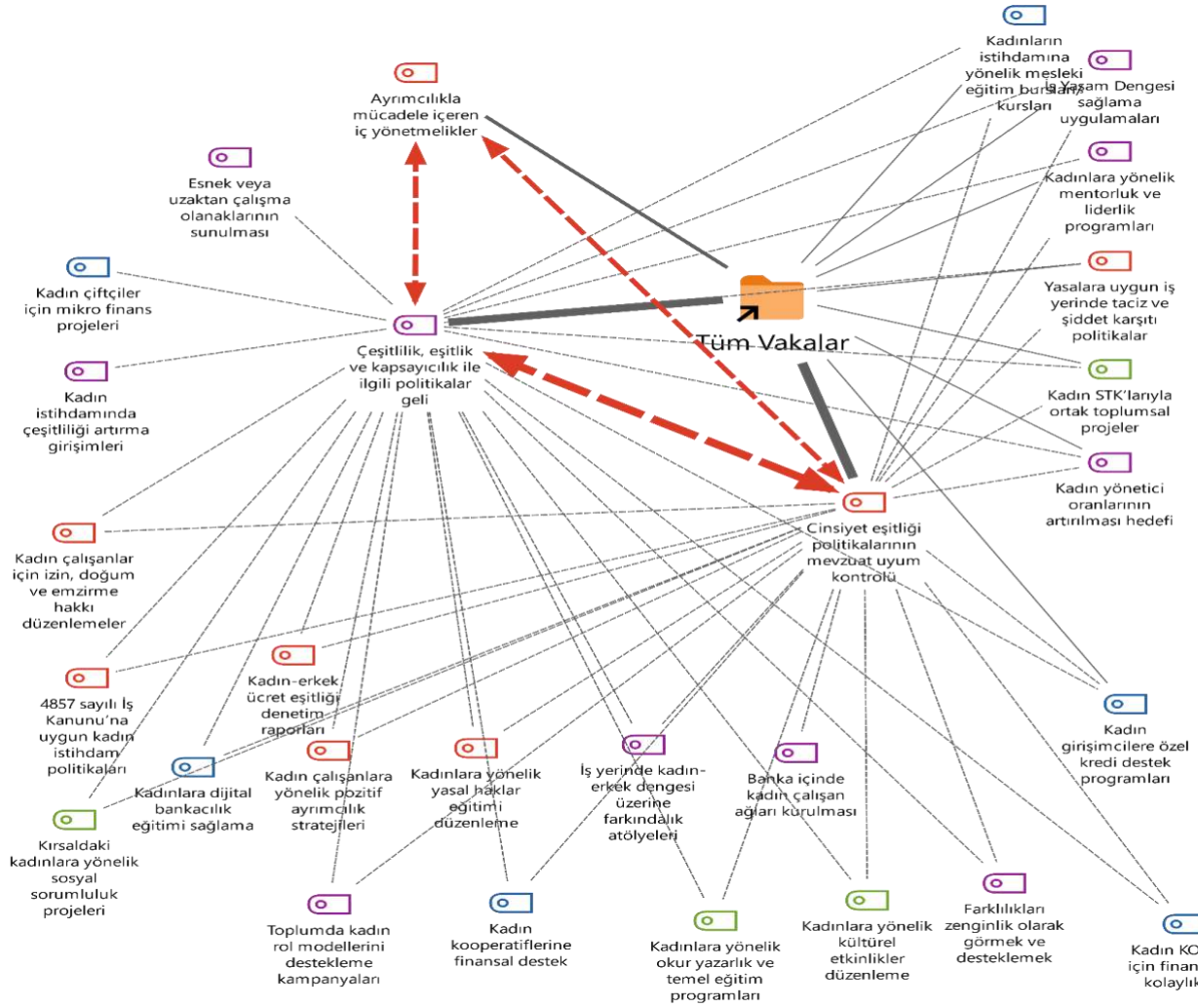
Grafik 3. Yasal Sorumluluklar

Yasal sorumluluklara ilişkin kodlar incelendiğinde cinsiyet eşitliği politikalarıyla uyum ile ayrımcılıkla mücadele içeren iç yönetmeliklere ilişkin kodlar ön planda yer alırken diğer kodların bu iki kod kadar ön planda olmadığı görülmektedir. Kadın-erkek ücret eşitliği raporları, doğum ve emzirme izni gibi yasal çerçevelerle düzenlenmiş sorumluluklar raporlarda görece ihmal edilmiş gözükmemektedir. Cinsiyet eşitliği politikalarıyla uyum ve ayrımcılıkla mücadele içeren iç yönetmeliklere yönelik söylemler yoğun olarak kullanılırken kanunlarla düzenlenen uygulamalar bu kategoride ilk iki kodun söylemi kadar güçlü bir yer bulamamıştır. Bu durum, raporlamada kullanılan ifadeler ile fiili uygulamalar arasındaki görünürlük farkına işaret edebilecek bir bulgu olarak değerlendirilebilir.



Grafik 4. Ekonomik Sorumluluklar

Ekonomik sorumluluklar kategorisinde ön plana çıkan kodlara bakıldığında ise, kadın girişimcilere özel kredi destek programlarının ilk sırada yer alırken kadınların istihdamına yönelik mesleki eğitim bursları/kursları kodu ikinci sırada yer almaktadır. Diğer kodların bu iki kod kadar ön planda yer almadığı görülmektedir. Bu kategori de hayır severlik kategorisine paralel olarak ekonomik sorumlulukların daha çok finansal alanda inşa edildiği yönünde ifadelerin yoğun kullanıldığını göstermektedir. Diğer çeşitlendirici araçların sınırlı kullanımı ve raporlarda kısıtlı biçimde yer alması, bankaların KSS faaliyetlerinde henüz yeterli derinliğe ulaşmadığını, ekonomik sorumluluk uygulamalarının belirli finansal araçlar etrafında yoğunlaştığını ve diğer uygulama alanlarının görece daha sınırlı temsil edildiğini göstermektedir.



Şekil 1. Kod İlişkileri Haritası

Bu kod ilişkileri haritası, BIST 100 endeksinde yer alan bankaların kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında kadın temasına ilişkin kodların birbirleriyle olan ilişkilerini görsel olarak sunmaktadır. Haritanın merkezinde yer alan "Tüm Vakalar" kutusu, analiz edilen tüm bankaları temsil etmekte; bu merkezden kodlara uzanan bağlantı çizgileri aracılığıyla kodlar arasındaki ilişki ağı görünür hale gelmektedir. Grafikte, kalın kırmızı oklarla bu kodlarda görece daha yoğun ifadeler olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede haritadan da anlaşılacağı üzere çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ilgili politikalar, cinsiyet eşitliği politikalarının mevzuat uyum kontrolü ve ayrımcılıkla mücadele içeren iç yönetmelikler kodları arasında yoğun bağlantılar yer almaktadır.

Kodların renk kategorilerine göre dağılımında, etik ve yasal sorumluluklar kategorilerine ait kodlar arasında daha fazla bağlantı gözlemlenmiştir. Ekonomik sorumluluklar kategorisinde yer alan kadın girişimcilere özel kredi destek programları ve kadın KOBİ'ler için finansman kolaylıkları kodları birbirine yakın konumda yer almaktadır. Gönüllü sorumluluklar kategorisine ait eğitim programları ve mentorluk programları kodları da aynı şekilde yakın konumda yer almaktadır. Haritada yer alan ince bağlantı çizgileri bu kodlara yönelik ifadelerin daha az yoğunlukta olduğunu ancak yine de kodların birlikte oluşma ve ilişkilerini gösterme açısından vakalar arasındaki benzerlik örüntüsünün ne şekilde gerçekleştiğini göstermek için önemli bir done sunmaktadır.



Şekil 2. Kod Bulutu

Şekil 2’de sunulan kod bulutu, MAXQDA analizi sonucunda tespit edilen kodların ve kategorilerin görsel bir temsilini oluşturmaktadır. Bu kelime bulutu, Türkiye’deki bankaların kadın odaklı KSS uygulamalarında ortaya çıkan temel kod ve kategorileri, kodlama sıklığına göre farklı boyutlarda sunarak analiz bulgularının genel desenini göstermektedir. Kelime bulutunda en büyük punto ile görünen çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ilgili politikalar geliştirilmesi ifadeleri ve cinsiyet eşitliği politikalarıyla uyum, kod matrisindeki en yoğun işlenen kodlara karşılık gelmektedir. Kod bulutunda orta boyutta yer alan iş yaşam dengesi sağlama uygulamaları, yasalara uygun iş yerinde taciz ve şiddet karşıtı politikalar, ayrımcılıkla mücadele içeren iç yönetmelikler, 4857 sayılı İş Kanunu’na uygun kadın istihdamı politikaları ve kadın girişimcilere özel kredi destek programları ifadeleri, analiz sürecinde belirlenen kodlar arasında yer almıştır. Daha küçük boyutlarda görünen kodlar arasında ise daha az ifade edilen uygulama alanlarına ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Kod bulutunda yer alan kodların, etik ve yasal sorumluluklar kategorilerinde yoğunlaştığı, buna karşılık ekonomik ve gönüllü sorumluluklar kategorilerine ait kodların daha sınırlı yer aldığı gözlemlenmiştir. Kod matrisinde elde edilen sıklık verileri ile kod bulutu görseli arasında uyum olduğu tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Son yıllarda kurumların ve bireylerin tutumlarında yaşanan değişim, sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal etik ve kurumsal vatandaşlık gibi kavramların önem kazanmasına yol açmıştır (Dinçer ve Özdemir, 2013:34). Bireylerin ve kurumların beklentilerindeki bu dönüşüm, kurumların toplum içindeki rollerine yönelik tartışmaları da daha görünür hâle getirmiştir. Günümüzde şirketler, klasik karlılık amaçlarının sınırlarını aşarak, toplum ve doğal çevre üzerinde yarattıkları etkileri yeniden sorgulamakta ve paydaşlarıyla olumlu ve sürdürülebilir bağlantılar kurmanın metodlarını belirlemeye odaklanmaktadır. Geliştirilmiş sosyal ve çevresel performans, maliyeti azaltma ve risk kontrolü gibi somut kazanımlar ile güçlendirilmiş prestij ve artan rekabet gücü gibi soyut kazanımlar sunarken, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının doğuşunun temelini oluşturmaktadır (Gedik, 2020:266). Bu gelişmeler doğrultusunda, bankacılık sektörü KSS uygulamalarını operasyonel faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki yaklaşımları ve uygulamaları, sektörün toplumsal sorumluluk anlayışının anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı, BIST 100 endeksinde yer alan bankaların kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında kadın temalı uygulamalarını Carroll’un dört boyutlu modeli çerçevesinde analiz etmektir. Araştırma aynı zamanda bankaların bu alandaki yaklaşımları ve uygulama önceliklerini ortaya koyarak sektördeki uygulamalara yönelik kapsamlı bir perspektif sunmayı hedeflemektedir.

Güçdemir (2012), bankaların web sitelerinin sosyal sorumluluk açısından incelenmesi adlı çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli bankaların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını web siteleri üzerinden değerlendirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, özel bankaların sosyal sorumluluk projelerine kamu bankalarına kıyasla daha fazla yer verdiğini, projelerin genellikle eğitim, çevre, kültür-sanat ve toplumsal yardım alanlarında yoğunlaştığı tespit etmiştir. Genel olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, bankaların kurumsal itibarı ve toplumsal algısı üzerinde olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Kurumsal

sosyal sorumluluk, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamak açısından kritik bir rol oynamaktadır. KSS uygulamaları, şirketlerin toplumsal güven kazanmasını sağlarken, aynı zamanda kurumsal itibarlarını güçlendirmektedir. Toplumsal beklentilere uygun hareket eden işletmeler hem çalışan motivasyonunu yükseltmekte hem de müşteri sadakatini güçlendirerek toplumsal değer yaratmış olurlar. Balı ve Cinel (2011), yapmış oldukları araştırmada işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için toplumla iyi ilişkiler içerisinde olmaları gerektiğini, meşru olarak algılanmaları ve toplum nezdinde bir saygınlığa sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Sağır (2016), Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini benimseyen ve bu alana artan önem gösteren işletmelerin, toplum gözünde yüksek düzeyde tanınırlık, prestij ve güvenilirlik kazandığını ifade etmekte, bunun sonucunda şirketlerin kurumsal itibarının güçlenerek olumlu bir imaj oluşturduğunu ifade etmiştir. Gelişen pozitif imaj sayesinde müşterilerin ve çalışanların işletmeye olan bağlılık seviyeleri artmaktadır. Aytar (2019), yaptığı çalışmada BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını içerik analizi yöntemiyle incelemiş, söz konusu şirketlerin KSS kapsamında en yoğun olarak sosyal ve kültürel faaliyetlere odaklandığını saptamıştır. Şirketler, çevresel duyarlılık ve eğitime yönelik projelere de önemli ölçüde yer vermektedir. Çalışma, KSS faaliyetlerinin sektörel farklılıklar gösterdiğini ve sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların KSS yaklaşımlarının eşbiçimsel bir yapıda olmadığını ortaya koymuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgular, incelenen bankaların Carroll'un sosyal sorumluluk modelinin çeşitli boyutlarında kadın temalı uygulamalara yer verdiğini, ancak bu uygulamaların özellikle etik ve yasal sorumluluk alanlarında yoğunlaştığını göstermektedir. Etik sorumluluk kapsamında bankaların, kurumsal kültürü kapsayıcı bir yapıya dönüştürmeye yönelik çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikaları geliştirdiği, toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği ilkelerini kurumsal değerlerin bir parçası hâline getirdiği görülmektedir. Belgelerde yer alan "her türlü ayrımcılığın önlenmesi için fırsat eşitliğini benimsiyoruz" ve "toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak, önyargılarla mücadele etmek ve kadınların konumunu güçlendirmek odak alanlarımızdandır", "banka, üst yönetim ve karar alma süreçlerine katılımda kadınlara eşit erişim sağlayarak yönetimdeki kadın-erkek dengesini gözetir", "bankamız tarafından, tüm çalışanlarının cinsiyet farkı gözetmeksizin sağlık, güvenlik ve refahlarını sağlarken kadınların farklılaşan talep ve ihtiyaçlarını gözetir" gibi ifadeler, bu yaklaşımın etik sorumluluk boyutunda kurumsal düzeyde benimsendiğini göstermektedir. Ayrıca, kadınların karar alma mekanizmalarına katılımının teşvik edilmesi, bankaların kurumsal yönetim anlayışında toplumsal cinsiyet eşitliğini stratejik bir ilke olarak konumlandığını göstermektedir. Cinsiyet eşitsizliğini sağlamaya yönelik kurumsal stratejiler kurumların performansını ve itibarını da olumlu yönde etkilemektedir. (Büyüksivri ve Balaban, 2024).

Yasal sorumluluk boyutunda ise bankaların mevzuata uyumun ötesine geçerek güvenli, adil ve eşitlik temelli bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçladığı görülmektedir. Belgelerde sıklıkla karşılaşılan "işyerinde fiziksel, psikolojik, ekonomik ve cinsel şiddetin hiçbir türüne tolerans gösterilmez", "eşit işe eşit ücret prensibi uygulanır" ve "kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farklılığı yaratacak hiçbir uygulamaya izin verilmez", "bankamız tüm insan kaynakları yönetimi süreçlerinde kadın ve erkek çalışanlar arasında ayrım yapmaz, fırsat eşitliğini gözetir" gibi ifadeler, bankaların yasal düzenlemeleri yalnızca yerine getirmekle kalmayıp bu ilkeleri kurumsal politika hâline getirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, yasal sorumluluk boyutlarının bankaların kurumsal kimliğinde güçlü biçimde içselleştirildiğini ve bu alanlarda geliştirilen politikaların uygulamadan ziyade kurumsal bir yaklaşımın parçası olarak benimsendiğini göstermektedir.

Ekonomik sorumluluk boyutunda elde edilen bulgular, bankaların kadınların ekonomik güçlenmesini desteklemeye yönelik çeşitli finansal ve kapasite geliştirici uygulamalar yürüttüğünü göstermektedir. Belgelerde geçen "kadınların ekonomik yaşama etkin katılımını desteklemek, bankamızın öncelikli sürdürülebilirlik alanlarından biridir", "banka, kadınların ekonomik hayattaki yerini, finansal hizmetlerin yanı sıra deneyim paylaşımı, eğitim ve iş birlikleri faaliyetlerle destekler" ifadeleri, ifadeleri, bu yaklaşımı açık biçimde yansıtmaktadır. "Bankamızda yeni istihdam yaratma, finansmana erişim, toplumun refahını artırma ve ekonomik gelişime katkı sağlama amacını gözeterek faaliyetlerini gerçekleştirilir", "kadın girişimcilere yönelik finansman çözümleri sunulmaktadır" ve "kadın işletmelere özel finansal ürünler geliştirilmektedir" gibi ifadelerin öne çıkması ise, kadın girişimciliğinin bankalar tarafından stratejik bir yaklaşım olarak ele alındığını ortaya koymaktadır. Finansal ürünlerin yanı sıra kadın istihdamını destekleyen mesleki eğitim ve beceri geliştirme programları da ekonomik sorumluluğun önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu uygulamalar, bankaların ekonomik sürdürülebilirlik

hedefleriyle toplumsal faydayı birlikte gözettiğini ve kadınların ekonomik hayata katılımını teşvik eden bütünsel bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir.

Gönüllü sorumluluk kapsamında kadınlara yönelik finansal okuryazarlık eğitimleri, temel eğitim destekleri ve kadın STK'ları ile ortak toplumsal projeler dikkat çekmektedir. Belgelerde ayrıca "kız çocuklarının eğitime erişimini destekleyen projeler gerçekleştirilmektedir" ve "dezavantajlı gruplardan kadınlara yönelik sosyal destek programları uygulanmaktadır" gibi ifadeler yer verildiği görülmektedir. Bunun yanında kırsaldaki kadınlara yönelik sosyal sorumluluk projeleri de gönüllü sorumluluk boyutunda öne çıkan uygulamalardır. Bu tür faaliyetler, bankaların yasal yükümlülüklerinin ötesinde toplumsal fayda yaratma konusundaki istekliliğini yansıtmaktadır. Sivil toplum kuruluşları ile kurulan stratejik ortaklıklar, bankaların toplumsal etki yaratmaya yönelik yaklaşımlarının profesyonel ve sürdürülebilir olduğunu göstermektedir. Kırsal bölgelerdeki kadınlara yönelik projelerin geliştirilmesi, coğrafi ve sosyal adaletsizlikleri giderme konusundaki duyarlılığı ortaya koymaktadır. Ayrıca kadın sporculara ve sanatçılara kurumsal destek verilmesi de gönüllü sorumluluk anlayışının somut örnekleri arasındadır. Tüm bu uygulamalar, kurumların yalnızca yasal yükümlülükleri yerine getirmekle kalmadığını, aynı zamanda toplumsal dönüşüme gönüllü olarak katkı sunma niyeti taşıdığını göstermektedir. Bununla birlikte gönüllü sorumluluk kapsamında bankaların daha sınırlı ancak odaklanmış yaklaşımlar sergilediği tespit edilmiştir. Nitekim Erbir (2022), algılanan kurumsal sosyal sorumluluk düzeyinin iş doyumu üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, etik ve gönüllü sorumluluk algılarının çalışanların içsel ve dışsal doyumunu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak sektörde bu alandaki uygulamaların çoğu, kriz dönemlerinde ihtiyaç sahibi kadınlara yönelik acil yardımlar, eğitim desteği sağlanan kız çocuklarına burslar ve dezavantajlı gruplardan kadınlara yönelik temel ihtiyaç destekleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hayırseverlik faaliyetlerinin diğer sorumluluk boyutlarına kıyasla daha az yaygın olması ise bankaların sürdürülebilir etki yaratmaya odaklanan uzun vadeli programları tercih ettiğini göstermektedir.

Atay ve Tüzüner'in (2018) çalışması, bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluğun çoğunlukla toplumsal katkı ve hayırseverlik odaklı yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. KSS uygulamaları genellikle sürdürülebilirlik başlığı altında sunulmakta, ancak bu faaliyetlerin stratejik bir yaklaşımdan ziyade tanıtıma yönelik olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları süreçleriyle sınırlı düzeyde ilişkilendirilen KSS, çalışanlara yönelik sorumlulukları yeterince kapsamamakta, çevresel ve ekonomik boyutların gerisinde kalmaktadır. Bu durum, KSS'nin bankalarda bütüncül bir kurumsal değer olarak değil, daha çok kurumsal imaj aracı olarak ele alındığını göstermektedir. Paşamehmetoğlu ve Gökoğlu'na (2019) göre, Türkiye'de örgütlerin KSS faaliyetlerine ilişkin bilgileri kamuya açıklamalarını zorunlu kılan herhangi bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. KSS uygulamalarının paylaşımı gönüllülük esasına dayalı olarak sürdürülmekte, şirketler açısından ise KSS faaliyetlerinin finansal raporlamaya nasıl yansıtıldığı daha öncelikli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, Türkiye'de yapılan KSS araştırmalarının konuyu hâlen sınırlı bir çerçevede ele aldığı ifade edilmektedir.

Yeung çalışmasında (2011), bankaların sosyal sorumluluk kapsamında özellikle finansal ürünlerde risk değerlendirmesi yapma, karmaşık ürünleri doğru anlama, müşteri haklarını koruma, iş etiği eğitimlerini güçlendirme, şikâyet kanalları oluşturma, finansal kriz stratejileri geliştirme, hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlama ile toplum gelişimi ve düşük gelir gruplarına yönelik finansal destek sunma gibi uygulamaları öne çıkardığını göstermektedir. Gangi ve diğerlerinin (2018) kurumsal sosyal sorumluluğun Avrupa bankacılık sektörünün finansal performansına etkilerine yönelik ele aldıkları çalışmalarında, KSS konusunda daha duyarlı olan bankaların daha yüksek finansal performansa sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçların, KSS'nin kriz sonrası dönemde değer yaratımının itibar açısından önemli bir itici gücü olduğunu ve diğer faktörler eşit olduğunda, daha iyi bir net faiz geliri ve daha iyi bir aracılık marjı sunduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, bankaların faaliyetlerini yürütürken kullandıkları etik standartlar da önemli bir konudur. Çünkü bankalar, şirketlere ve ailelere fon sağlamak için toplumda üretilen kaynakları kullanan kurumlardır.

Araştırmanın genel bulguları, çalışmada incelenen bankaların kadın temalı sosyal sorumluluk faaliyetlerini çok boyutlu, stratejik ve kurumsal politikalarla uyumlu biçimde ele aldığını göstermektedir. Ancak analiz aynı zamanda, bazı bankalarda kadın temalı uygulamaların daha sınırlı ve yüzeysel kaldığını da ortaya koymuştur. Bu durum, sektördeki iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması gerektiğine işaret etmektedir. Bu araştırma, Carroll'un dört boyutlu kurumsal sosyal sorumluluk modelinin kadın temalı uygulamalar özelinde Türk bankacılık sektöründe uygulanabilirliğini test ederek teorik literatüre katkı sağlamaktadır.

Modelin dört boyutunun kadın odaklı sosyal sorumluluk faaliyetlerini analiz etmede etkili bir çerçeve sunduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının cinsiyet odaklı analizi literatürde sınırlı olan bir alanı zenginleştirmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle, Türk bankacılık sektörünün kadın temalı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında önemli gelişmeler kaydettiği ancak sektör genelinde daha tutarlı ve kapsamlı yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmaktadır. Özellikle etik ve yasal sorumluluk alanlarında sergilenen başarılı performansın diğer boyutlarda da yaygınlaştırılması hem sektörün toplumsal etkisini artıracak hem de sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır. Gelecek araştırmaların bu alanda bilgi birikimini derinleştirmesi ve bankaların kadının ekonomik güçlenmesine katkısının ölçülebilir göstergelerle değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu bulgular ışığında çalışmanın belirli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırma yalnızca BIST 100 endeksinde yer alan bankaları kapsamaktadır, dolayısıyla sonuçların bankacılık sektörünün tamamına genellenmesi mümkün değildir. İnceleme, bankaların kamuya açık olarak yayımladıkları belgelerle sınırlı olup, kurum içi uygulamalar veya kamuya açıklanmayan politika metinleri değerlendirmeye dahil edilememiştir. Ayrıca, araştırmanın nitel içerik analizi yöntemiyle yürütülmesi, bulguların incelenen dokümanlarda sunulan içeriklerin kapsamı ve niteliğiyle sınırlı olduğu anlamına gelmektedir. Bankalar arasındaki kurumsal raporlama pratiklerinin farklılık göstermesi de belge türleri, sunum biçimleri ve ayrıntı düzeylerinde çeşitlilik yaratmaktadır. Bu sınırlılıklar göz önüne alındığında, gelecekte yalnızca nitel değil, nicel ve karma yöntemlerle yürütülecek çalışmaların, kadın temalı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının etki düzeyini daha kapsamlı biçimde ortaya koyması beklenmektedir. Ayrıca bu tür araştırmalarda, örneğin çalışan algıları, kadın müşterilerin algıları veya kadın girişimcilerin deneyimleri gibi farklı boyutlar da değerlendirilebilir.

Kaynaklar

- Akatay, A. (2008). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışındaki değişimlerin yönetsel işleyişe etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 97-112.
- Aktan, C.C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk, Aktan, C.C. (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İGİAD Yayınları, İstanbul, 11-36.
- Aksoy, A. S. (2023). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve Türkiye’deki gelişimi. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 5(2), 147-161.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. In C. C. Aktan (Ed.), *Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk* (pp. 37-44). İstanbul: İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği (İGİAD).
- Arsić, S., Stojanović, A., & Mihajlović, I. (2017, May). The most important dimensions of corporate social responsibility. In *International may conference on strategic management* (Vol. 17, pp. 318-336).
- Atay, S. E., & Tüzüner, V. L. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları uygulamaları birbirlerini destekliyor mu? Bankaların web sitelerinin içerik analizi ile değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 271-285.
- Aytar, O. (2019). BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerine bir içerik analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 320-340.
- Balaban, Ö. (2023). Yönetim ve Organizasyon Alanında Uluslararası Araştırma ve Değerlendirmeler. In M.O. Cinel (Ed.), *Çalışan Deneyimi: Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Bir Değerlendirme* (pp 45-60). İstanbul, Serüven Yayınevi.
- Balı, S., & Cinel, M. O. (2011). Bir rekabet aracı olarak kurumsal sosyal sorumluluk. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 45-60.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.

- Büyüksivri, B. & Balaban, Ö. (2024). Yönetim ve Organizasyonda Güncel Konular. In A. Arslan (Ed.), *İşyerinde Cinsiyet Eşitliği İçin Strateji Önerileri* (pp 89-105). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8.
- Dinçer, M. A. M., & Özdemir, Y. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Eşbiçimlilik: On Büyük Türk Holdingi Üzerine Vaka Çalışması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 31-66.
- Doğanalp, B., & Kaplan, A. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Kurumsal itibarın aracı rolü. *Mukaddime*, 9(2), 155-180.
- Erbir, M. (2022). Algılanan kurumsal sosyal sorumluluk düzeyinin iş doyumuna üzerindeki etkisinin çok boyutlu olarak incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları*, 159.
- Eryigit, C., Başgöze, P., & Tektas, Ö. Ö. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve uyumun marka özvarlığı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri: Cinsiyetin düzenleyici rolünün incelenmesi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi= Journal of Consumer and Consumption Research*, 11(2), 291-319.
- Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 30(1), 676-693.
- Gangi, F., Mustilli, M., Varrone, N., & Daniele, L. M. (2018). Corporate social responsibility and banks' financial performance. *International Business Research*, 11(10), 42-58.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.
- Gedik, Y. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk: Tanımları, tarihi, teorileri, boyutları ve avantajları üzerine kuramsal bir çerçeve. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 265-304.
- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., & Simonetti, B. (2015). The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*, 24(5), 836-848.
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of business ethics*, 62(4), 327-340.
- Güçdemir, Y. (2012). Bankaların web sitelerinin sosyal sorumluluk açısından incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi\ Istanbul University Faculty of Communication Journal*, (26).
- Hála, M., MacGregor Pelikánová, R., & Rubáček, F. (2024). Negative Determinants of CSR Support by Generation Z in Central Europe: Gender-Sensitive Impacts of Infodemic in 'COVID-19' Era. *Central European Business Review*, 13(2), 89-115.
- Leao-Aguiar, L., Ferreira, E. A. M., & Marinho, M. M. O. (2005, April). What do we mean by corporate social responsibility in the construction sector. In *Proceedings of the Conference on Sustainable Building South East Asia*; Institute Sultan Iskandar of Urban Habitat and Highrise: Skudai, Malaysia (Vol. 11, p. 13).
- Lentner, C., Szegedi, K., & Tatay, T. (2015). Corporate social responsibility in the banking sector. *Public Finance Quarterly= Pénzügyi Szemle*, 60(1), 95-103.

- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International journal of management reviews*, 12(1), 1-7.
- Mendes, T., Silva, P., Ferreira, M. R., Proenca, T., & Borges, A. (2025). Beyond responsibility: unveiling the impact of gender and culture on CSR-driven employee engagement. *Social Responsibility Journal*.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16-22.
- Özgen, E. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 1-6.
- Özgür, Ö. F. (2024). Türkiye’de DergiPark Sistemindeki yapay zekâ ve kriz konulu akademik çalışmalar üzerine bir değerlendirme. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 15(1), 49-70.
- Paşamehmetoğlu, A., & Gökoğlu, M. M. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının Türkiye’deki yönetsel uygulamaları: İstanbul zincir otelleri üzerine bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 19(1), 106-132.
- Sağır, M. (2016). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurum kimliğinin kurum sadakati üzerine etkisi: Kurum imajının aracılık rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 291-312.
- Saldana, J. (2019). Nitel araştırmalar için kodlama el kitabı. Baskıdan Çeviri (A. Tüfekçi ve Şad, N. Çev), Pegem Akademi.
- Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. *Journal of business ethics*, 86(2), 159-175.
- Tai, F. M., & Chuang, S. H. (2014). Corporate social responsibility. *Ibusiness*, 6(03), 117.
- Tekindal, M., & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182.
- Toker, A. (2022). Sosyal bilimlerde nitel veri analizi için bir kılavuz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 319-345.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmelerde paydaş beklentilerinin karşılanmasında yeni fırsatlar ve tuzaklar. *Kurgu*, 21(1), 66-81.
- Yeung, S. (2011). The role of banks in corporate social responsibility. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 1(2), 103-115.

Enflasyon Muhasebesi, Kazanç Yönetimi ve Raporlama Kalitesi: Bist 100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma

Inflation Accounting, Earnings Management, And Reporting Quality: An Empirical Study on Bist 100 Companies

Salih TUTAR ^a Meltem ALTIN  ^b

^a Samsun Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, Samsun, Türkiye. salih.tutar@samsun.edu.tr

^b Bursa Uludağ Üniversitesi Orhaneli Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, Bursa, Türkiye. meltemaltin@uludag.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Enflasyon Muhasebesi Kazanç Yönetimi Raporlama Kalitesi Karlılık Göstergeleri BIST100 Gönderilme Tarihi 9 Ekim 2025 Revizyon Tarihi 7 Aralık 2025 Kabul Tarihi 10 Aralık 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışma, Türkiye’de 2023 yılı itibarıyla yeniden uygulamaya geçirilen enflasyon muhasebesi düzenlemesinin şirketlerin finansal raporlama göstergeleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Yöntem – Çalışmada, Borsa İstanbul’da (BIST100) yer alan 83 firmanın 2020–2024 dönemine ait finansal göstergelerinden oluşturulan panel veri seti analiz edilmiştir. Enflasyon muhasebesi uygulamasının karlılık göstergeleri (EBIT, EBITDA, ROA), kazanç yönetimi davranışları (TACC) ve nakit akımları ile muhasebe kârı uyumu (CEAR) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yöntem olarak Uygulanabilir Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (FGLS) ve kümelenmiş sağlam standart hatalarla tahmin edilen sabit etkiler modeli (FE) tercih edilmiştir. Bulgular – Elde edilen bulgulara göre, enflasyon muhasebesi uygulaması EBIT ve EBITDA üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler göstermektedir. Bu durum, düzenlemenin şirketlerin finansal karlılık düzeylerini artırıcı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. TACC modeline ilişkin bulgular, enflasyon muhasebesinin yöneticiler tarafından kazanç yönetimi amacıyla kullanılabileceğine işaret etmektedir. ROA ve CEAR üzerindeki etkilerin anlamlı çıkmaması ise enflasyon muhasebesinin bu iki gösterge üzerinde belirgin veya istatistiksel olarak desteklenen bir etki oluşturmadığını ortaya koymaktadır. Tartışma – Bulgular Pozitif Muhasebe Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, yöneticilerin finansal raporlamayı kendi hedefleri doğrultusunda şekillendirme eğiliminde olabileceği anlaşılmaktadır. Çalışma, Türkiye bağlamında enflasyon muhasebesinin firma davranışlarına etkisini çok boyutlu şekilde ortaya koyarak literatüre özgün katkılar sağlamaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Inflation Accounting Earnings Management Reporting Quality Profitability Indicators BIST100 Received 9 October 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to examine the impact of the inflation accounting regulation, which was reintroduced in Türkiye as of 2023, on firms’ financial reporting indicators. Design/methodology/approach – Using a panel dataset covering the period 2020–2024 for 83 firms listed on Borsa İstanbul (BIST100), the study analyzes the effects of inflation accounting on profitability indicators (EBIT, EBITDA, ROA), earnings management (TACC), and the alignment between cash flows and accounting earnings (CEAR). The analysis employs the Feasible Generalized Least Squares (FGLS) method and the fixed effects model estimated with clustered robust standard errors. Results – The findings indicate that inflation accounting has positive and significant effects on EBIT and EBITDA, suggesting that the regulation plays a role in enhancing firms’ financial profitability levels. The results from the TACC model imply that inflation accounting may be used by managers as a tool for earnings management. On the other hand, the statistically insignificant effects on ROA and CEAR reveal that inflation accounting does not produce a noticeable impact on these indicators. Discussion – When evaluated within the framework of Positive Accounting Theory, the findings suggest that managers may tend to shape financial reporting in line with their own objectives. The study provides a multidimensional insight into the effects of inflation accounting on firm behavior in the context of Türkiye and offers important implications for policymakers, standard setters, and financial statement users.

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Tutar, S., Altın, M. (2025). Enflasyon Muhasebesi, Kazanç Yönetimi ve Raporlama Kalitesi: Bist 100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3433-3447.

1. Giriş

Yüksek enflasyon ortamlarında finansal tablolar, işletmelerin gerçek ekonomik durumunu yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Paranın satın alma gücündeki hızlı değişim, finansal tablolarda yer alan tarihî maliyetlerin anlamını yitirmesine neden olmakta; bu durum da yatırımcılar, kredi verenler ve diğer paydaşlar açısından yanıltıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Enflasyonist ortamlarda nominal değerler üzerinden düzenlenen bilançolar ve gelir tabloları, şirketlerin kârlılık, varlık yapısı ve mali riskleri hakkında sağlıklı değerlendirmeler yapılmasını zorlaştırmaktadır (Ata, 2023; Özdemir & Kaderli, 2019). Bu bağlamda, enflasyon muhasebesi uygulamaları, finansal tablolardaki kalemlerin güncel satın alma gücüyle yeniden ifade edilmesini sağlayarak bilgilerin gerçeğe daha yakın ve karşılaştırılabilir olmasına katkı sunmaktadır (Yenisu, 2022). Böylece finansal bilgi kullanıcıları, şirketlerin finansal performansını enflasyonun bozucu etkilerinden arındırılmış biçimde değerlendirme imkânına kavuşmakta, karar alma süreçlerinde daha rasyonel davranabilmektedir.

Enflasyon muhasebesi uygulamaları, özellikle yüksek enflasyon dönemlerinde şirketlerin mali tablolarının gerçeğe uygun sunulmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiş muhasebe tekniklerinden biridir (Arda, 2023). Türkiye'de ilk kez 1990'lı yıllarda tartışılmaya başlanan bu uygulama, 2003 yılına kadar belirli dönemlerde yürürlüğe girmiş ve daha sonra uzun süre askıya alınmıştır. Ancak 2022 yılı itibarıyla yeniden gündeme gelmiş ve 2023 yılında zorunlu uygulamaya geçilmiştir. Bu gelişme, küresel ölçekte enflasyon muhasebesi uygulamalarının yeniden değerlendirilmesine paralel bir eğilimi yansıtmaktadır (Akçay, 2024). Uluslararası düzeyde, Uluslararası Muhasebe Standardı (IAS) 29 "Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama" standardı ile bu alana ilişkin temel ilkeler belirlenmiştir. IAS 29, yalnızca yüksek enflasyon koşullarındaki ülkeler için geçerli olup, finansal tabloların reel değerlerle sunulmasını zorunlu kılmaktadır (Doğan, 2023). Literatürde enflasyon muhasebesinin finansal tablo kalitesi, karar alma süreçleri, sermaye piyasalarının etkinliği ve işletme değeri üzerindeki etkileri geniş bir çerçevede tartışılmıştır. Bazı çalışmalarda bu uygulamanın şeffaflığı artırdığı ve bilgi asimetrisini azalttığı yönünde bulgulara ulaşılırken (Gökçen, 2023; İnci, 2024; Kaya, 2023; Reyhan, 2025), bazı araştırmalar ise uygulama maliyetlerinin, yorumlama zorluklarının, yasal düzenleme yetersizliğinin ve bilgi eksikliğinin finansal raporlama kalitesini olumsuz etkileyebileceğini (Aktaş, 2009; Akdoğan, 2013; Arzova & Şahin, 2022) öne sürmektedir. Dolayısıyla, enflasyon muhasebesi hem teknik hem de stratejik açıdan dikkatle değerlendirilmesi gereken bir uygulama alanı olarak önemini korumaktadır.

Bu çalışma, enflasyon muhasebesi uygulamasının şirketlerin finansal raporlama kalitesi üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, enflasyon düzeltmesi yapılan finansal tabloların, işletmelerin kârlılık göstergeleri, kazanç yönetimi eğilimleri ve nakit akışları ile muhasebe kârı arasındaki uyum düzeyi üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Kârlılık açısından, faaliyet performansını yansıtan Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (EBİT), Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr (EBİTDA) ve Varlık Getirisi (ROA) değişkenleri kullanılmıştır. Bu üç gösterge, enflasyon düzeltmesinin, işletmenin esas faaliyet kârlılığı üzerindeki etkisini analiz etmek açısından uygun ölçütler sunmaktadır. Kazanç yönetimi davranışlarını ölçmek amacıyla ise Toplam Kümülatif Tahakkuklar (TACC) oranı esas alınmıştır. TACC, yöneticilerin dönemsel kârları tahakkuklar yoluyla ne ölçüde manipüle ettiklerini ortaya koyma (Suadiye, 2021; Yel, 2021, Türkoğlu ve Bekçi, 2023) açısından muhasebe literatüründe sıkça tercih edilen bir göstergedir. Son olarak, nakit akışları ile muhasebe kârı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere nakit akımları ile muhasebe kârı uyumu (Cash Earnings and Accruals Ratio- CEAR) oranı kullanılmıştır. CEAR, enflasyon muhasebesi öncesi ve sonrası dönemlerde nakit bazlı performans ile tahakkuk bazlı kârlılık arasındaki uyumun düzeyini analiz etmeye (Alley vd., 2023) olanak tanımaktadır. Bu göstergelerin birlikte kullanımı, enflasyon muhasebesinin finansal tablolar üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir perspektifle değerlendirme imkânı sağlamaktadır.

Çalışmanın temel araştırma soruları şu şekildedir: (1) Enflasyon muhasebesi uygulaması kârlılık göstergelerinde yapısal bir değişime yol açmakta mıdır?; (2) Enflasyon muhasebesi uygulaması, kazanç yönetimi davranışları üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır?; (3) Nakit akışları ile muhasebe kârı arasındaki ilişki enflasyon düzeltmesi sonrasında nasıl etkilenmektedir? Bu sorulara verilecek yanıtlar, yalnızca teknik bir değerlendirme sunmakla kalmayıp, aynı zamanda finansal tablo kullanıcılarının karar alma süreçleri açısından da kritik bir öneme sahiptir. Çalışma, söz konusu ilişkileri çok boyutlu olarak ele alarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Son yıllarda yaşanan yüksek enflasyonist ortam, yalnızca muhasebe sisteminde teknik uyarlamalar yapılmasını değil, aynı zamanda bu uyarlamaların finansal bilgi kalitesi üzerindeki etkilerinin daha derinlemesine analiz edilmesini de zorunlu kılmıştır. Enflasyon muhasebesi, teorik çerçevesi güçlü olmakla birlikte, uygulamada işletmelerin kâr-zarar yapıları, yönetsel raporlama davranışları ve nakit bazlı göstergeleri üzerinde çeşitli etkiler yaratabilmektedir (Gökçen, 2023; Reyhan, 2025; Arzova & Şahin, 2022; Akdoğan, 2013). Bu bağlamda, enflasyon düzeltmesinin yalnızca defter değerlerini güncellemekle sınırlı kalmayıp, kazanç yönetimi eğilimlerini tetikleyip tetiklemediği ve kârlılık ile nakit akışı arasında nasıl bir yapısal değişim yarattığı soruları önem kazanmaktadır. Bu çalışma, söz konusu sorulara odaklanarak enflasyon muhasebesinin uygulama sonuçlarını çok boyutlu bir perspektiften ele almayı amaçlamakta; böylece teknik bir muhasebe uygulamasının karar alma süreçleri üzerindeki etkilerine dair somut bulgular üretmeyi hedeflemektedir.

Bu çalışmanın kuramsal temeli, muhasebe uygulamalarının işletme yöneticileri tarafından rasyonel tercihlere dayalı olarak belirlendiğini öne süren Pozitif Muhasebe Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre, yöneticiler muhasebe politikalarını yalnızca finansal gerçekliği yansıtmak amacıyla değil, aynı zamanda kendi çıkarlarını maksimize edecek biçimde seçme eğilimindedir (Watts & Zimmerman, 1990; Ulusan ve Doğan, 2008; Köroğlu, 2018). Özellikle bilgi asimetrisinin yüksek olduğu ve dış kullanıcıların kararlarının muhasebe verilerine dayandığı durumlarda, yöneticiler çeşitli tahakkuk kalemleri veya muhasebe tahminleri aracılığıyla finansal sonuçları etkilemeye çalışabilir.

Pozitif muhasebe teorisi, muhasebe uygulamalarını açıklamaya ve gelecekteki uygulamaları öngörmeye yönelik bilimsel bir yaklaşım olup, muhasebe alanında ampirik çalışmaların yaygınlık kazandığı 1960'lı yılların sonlarında muhasebe teorileri içerisinde yer almaya başlamıştır (Schreuder, 1985). Pozitif muhasebe teorisi, adını taşıdığı "pozitivizm" felsefesinden etkilenmiş ve bu doğrultuda, yalnızca gözlenebilir ekonomik gerçeklere dayalı bilgileri temel alarak açıklama yapmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda pozitif muhasebe teorisi, yalnızca mevcut muhasebe uygulamalarını açıklamakla kalmaz; aynı zamanda gözlenen bu uygulamalardan genellemelere ulaşarak muhasebe ilkelerinin neden bu şekilde oluştuğunu anlamaya çalışır (Akdoğan & Aydın, 1987: 129). Pozitif muhasebe teorisinin temel sorunsalı, işletmelerin neden belirli muhasebe politikalarını tercih ettikleri ve bu tercihlerin arkasında yatan ekonomik güdülerin neler olduğudur (Sterling, 1990:102). Ayrıca, pozitif muhasebe teorisi yalnızca devlete karşı mali yükümlülüklerin yerine getirilmesi için değil, yöneticilerin geleceğe dönük karar alma süreçlerinde de rehberlik edebilecek sonuçlar üretmeyi hedeflemektedir (Iatridis & Joseph, 2005: 764). Bu bağlamda, muhasebe uygulamaları ile işletme yönetimi arasındaki ilişki, sadece raporlama aracı değil; aynı zamanda bir karar destek sistemi olarak da değerlendirilir.

Bu bağlamda enflasyon muhasebesi uygulaması, yöneticilere hem yeni yorum alanları hem de muhasebe politikası seçiminde esneklik sağlayabilir (Gençoğlu & Ertan, 2012; Kramarova, 2021). Bu durum, bazı yöneticiler açısından kazanç yönetimi fırsatı olarak değerlendirilebilirken (Namazi & Rezaei, 2012; Molaei, 2022), bazı işletmeler içinse gerçeğe daha uygun ve şeffaf finansal raporlama amacı taşıyabilir (Gökçen, 2023; Han, 2024). Pozitif Muhasebe Teorisi, bu ikili durumu açıklamakta ve çalışmanın kazanç yönetimi davranışlarını analiz etme amacını kuramsal olarak temellendirmektedir. Bu çerçevede, enflasyon muhasebesinin sadece teknik bir düzenleme değil, aynı zamanda yönetsel davranışları da etkileyen stratejik bir araç olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada, nicel yöntem yaklaşımı benimsenmiş olup, tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra fark testleri ve regresyon analizleriyle göstergeler arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Böylece, enflasyon muhasebesinin yalnızca muhasebe kalemlerinde nicel bir değişim yaratıp yaratmadığı değil, aynı zamanda yönetsel davranışları etkileyip etkilemediği de ampirik olarak test edilmiştir. Bu yöntemsel yaklaşım, çalışmanın bulgularına akademik geçerlilik ve güvenilirlik kazandırmasının yanı sıra, politika geliştiricilere ve uygulayıcılara da sağlam bir veri temeli sunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Enflasyon, fiyatlar genel düzeyinde sürekli ve hissedilir bir artış yaşanması olarak tanımlanmakta ve bu süreç, ulusal para biriminin satın alma gücünde meydana gelen azalmayı ifade etmektedir (Berber & Artan, 2004). Temelde, toplam talebin toplam arzı aşmasıyla oluşan dengesizlik sonucunda fiyatlar genel seviyesinde artış meydana gelir ve bu artış süreklilik kazandığında enflasyon ortaya çıkar (Guth, 2000; Barro, 1996). Bu

ekonomik dengesizliğin sürekli hale gelmesi yaşam koşullarını zorlaştıran sosyoekonomik bir problem olarak kabul edilmektedir (Béland vd., 2024).

Enflasyon, ekonomik dengeleri olumsuz etkileyen çok yönlü bir süreç olup, ortaya çıkış nedenlerine göre talep ve maliyet enflasyonu olarak başlıca iki temel türde incelenmektedir. Talep enflasyonu, ekonomide toplam talebin üretim kapasitesinin üzerine çıkmasıyla oluşmaktadır; bu durumda artan tüketim harcamaları, mal ve hizmet fiyatlarının genel seviyesini yukarı çekmektedir. Maliyet enflasyonu ise üretim maliyetlerinde meydana gelen artışlardan kaynaklanmaktadır; özellikle iş gücü, enerji ve hammadde maliyetlerindeki yükselmeler, firmaların satış fiyatlarına yansıtarak genel fiyat düzeyini artırmasına neden olmaktadır (Akçay, 2024). Her iki enflasyon türü de farklı mekanizmalarla işlese de nihayetinde ekonomik dengeyi bozarak hem üreticiyi hem de tüketiciyi olumsuz yönde etkiler.

Enflasyonun etkileri yalnızca fiyat düzeyinde değil, işletmelerin yönetimi, mali tabloların güvenilirliği, yatırım kararlarının doğruluğu ve kamu gelirlerinin sürdürülebilirliği gibi birçok hayati alanda hissedilmektedir. Bu bağlamda, enflasyon muhasebesi uygulamaları, işletmelerin ve ekonomik sistemin sağlıklı işleyişi için kritik bir araç haline gelmiştir (Tweedie & Whittington, 2009; Yenisu, 2022). Enflasyon muhasebesi, fiyatlar genel düzeyindeki sürekli artışın (enflasyonun) muhasebe bilgileri üzerindeki bozucu etkilerini ortadan kaldırmayı amaçlayan ve finansal tabloların gerçeğe uygun biçimde sunulmasını sağlayan bir düzeltme sistemidir (Arda, 2023). Bu bağlamda enflasyon muhasebesi, mali tabloların gerçekçi bir şekilde sunulmasını sağlamak üzere, parasal olmayan kalemlerin ilgili düzeltme katsayıları ile çarpılması yoluyla cari dönemin satın alma gücüne göre yeniden hesaplanmasını kapsar (VUK Seri No: 555). Temel olarak, paranın satın alma gücündeki değişimin dikkate alınması yoluyla mali tabloların enflasyonist etkilerden arındırılarak düzeltilmesini ifade etmektedir.

Bilginin doğruluğu, uygunluk ve karşılıklılık teorisine göre dış dünya ile uyumuna bağlı olarak değerlendirildiğinde, enflasyonist ortamlar, mali raporların bu doğruluğu yansıtmada kabiliyetini zayıflatmaktadır (Robson, 1994). Bu bağlamda enflasyon muhasebesi, bozulan finansal bilgi kalitesini düzeltmeyi hedeflemekte birlikte işletme ve diğer paydaşların doğru karar alabilmeleri için ihtiyaç duyduğu gerçek ve güvenilir verileri yeniden üretmektedir.

Muhasebenin temel ilkelerinden olan "parayla ölçülme" ve "maliyet esası", geleneksel finansal raporlama sisteminde işletmelerin faaliyetlerinin nominal değerler üzerinden sunulmasını gerektirir. Ancak bu durum, paranın satın alma gücündeki azalmayı dikkate almadığı takdirde, özellikle uzun süreli yüksek enflasyon dönemlerinde finansal tabloların gerçeği yansıtmada gücü azalır (Kramarova, 2021). Bu gücü arttırmak amacıyla enflasyon muhasebesi, muhasebe disiplini içinde genişletilmiş bir yeniden değerlendirme süreci olarak değerlendirilmekte ve ekonomik gerçekliğin finansal tablolarla uyumunu sağlamayı hedeflemektedir (Acer vd., 2024).

2.1. Kârlılık Göstergeleri

Kârlılık, bir işletmenin faaliyetleri sonucunda elde ettiği gelir ile bu gelirleri elde etmek için katlandığı maliyetler arasındaki farkı yansıtan temel bir performans göstergesidir (Aydeniz, 2009). İşletmelerin sürdürülebilirliği, yatırımcıların ilgisi ve piyasa değeri üzerinde doğrudan etkili olan kârlılık, aynı zamanda finansal dayanıklılığın da önemli bir göstergesidir (Kurt, 2021). Kârlılık analizi hem yönetsel karar alma süreçlerinde hem de dış paydaşlar tarafından yapılan değerlendirmelerde kritik bir rol oynamaktadır (Atılğan, 2017). Kârlılık göstergeleri ise firmanın faaliyet performansını, verimliliğini ve kaynak kullanım etkinliğini ölçmek için kullanılan finansal oranlardır.

Bu çalışmada, işletmelerin finansal performanslarını değerlendirmek ve rapor kalitesini analiz etmek amacıyla EBIT, EBITDA ve ROA göstergeleri temel kârlılık ölçütleri olarak kullanılmıştır. Bu göstergeler hem operasyonel etkinliği hem de varlıkların gelir yaratma kapasitesini analiz etmek açısından önemli araçlardır. EBIT, işletmenin esas faaliyetlerinden elde ettiği kârlılığı yansıtmaktadır. Faiz ve vergi gibi işletme dışı kalemler hariç tutulduğundan, operasyonel performansın daha net bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. EBITDA, amortisman ve itfa giderlerini de dışarda bırakarak işletmenin nakit yaratma gücüne odaklanmaktadır. Bu yönüyle finansal yapıdan ve muhasebe politikalarından arındırılmış bir kârlılık ölçüsüdür. ROA ise, net kârın toplam aktiflere oranı olarak tanımlanmakta ve işletmenin sahip olduğu varlıkları ne derece etkin kullandığını göstermektedir. Yatırımcılar ve finansal analiz yapan paydaşlar

açısından işletmenin varlıklarını kâra dönüştürme becerisini ortaya koymaktadır (Bouwens vd., 2019; Mustafa & Ögüz, 2021).

Bu göstergelerin her biri, finansal raporlamanın kalitesiyle ilişkilidir. Enflasyonist dönemlerde, özellikle amortisman ve finansman giderleri gibi kalemlerin parasal etkilerle değişmesi, bu göstergelerin gerçeği yansıtmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle, enflasyon muhasebesi uygulamalarıyla düzeltilmiş mali tablolar üzerinden hesaplanan EBİT, EBİTDA ve ROA değerleri, işletmenin gerçek finansal performansını değerlendirmede daha sağlıklı sonuçlar sunması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Enflasyon muhasebesi uygulaması sonrası EBIT göstergesinde anlamlı bir değişiklik gözlemlenir.

H2: Enflasyon muhasebesi uygulaması sonrası EBITDA göstergesinde anlamlı bir değişiklik gözlemlenir.

H3: Enflasyon muhasebesi uygulaması sonrası ROA göstergesinde anlamlı bir değişiklik gözlemlenir.

2.2. Kazanç Yönetimi

Kazanç yönetimi, işletme yöneticilerinin finansal raporlar üzerinde çeşitli muhasebe politikaları ve uygulamaları aracılığıyla, bilerek ve isteyerek değişiklik yaparak finansal sonuçları belirli amaçlar doğrultusunda şekillendirmesi sürecidir (Tekin ve Kabadayı, 2011). Bu süreçte hedeflenen, çoğu zaman işletmenin ekonomik performansına ilişkin dış paydaşların algılarını etkilemek ya da belirli finansal göstergeleri belli bir düzeyde tutmaktır (Tekin ve Kabadayı, 2011; Myers vd., 2007). Schipper (1989), kazanç yönetimini “özel kazançlar elde etmek amacıyla finansal raporlama döneminde bilerek ve isteyerek müdahalede bulunulması” olarak tanımlamaktadır. Healy ve Wahlen (1999) ise bu kavramı, “firmanın ekonomik performansı hakkında bazı paydaşları yanlış yönlendirmek ve rapor edilen hesap bilgilerine bağlı olarak gerçekleştirilen sözleşmelerin sonuçlarını etkilemek amacıyla, yöneticilerin finansal raporları değiştirmek için takdir haklarını kullanmaları” şeklinde açıklamaktadır.

Kazanç yönetiminin amaçları yalnızca dönemsel kârlılığı yüksek göstermekten ibaret değildir. Easterbrook (1984), bu uygulamanın temel hedeflerinden birinin kar payı dağıtım sürecinin yönetilmesi olduğunu belirtmektedir. Yöneticiler, dağıtım kararlarını etkilemek amacıyla kâr kalemlerini manipüle edebilirken, Çıtak (2009) da benzer şekilde kazanç yönetiminin zarar kalemlerini gizleyerek, firma maliyetlerini olduğundan daha az göstermeye yönelik bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda kazanç yönetimi, hem muhasebe uygulamalarındaki esneklikten yararlanmakta hem de zamanlama ve sunum teknikleri yoluyla gelir ve gider kalemleri üzerinde değişiklik yapılmasına olanak tanımaktadır. Bozkurt (2000), yöneticilerin özellikle ekonomik krizler ya da düşen kârlılık dönemlerinde, yatırımcı güvenini korumak ve istikrar algısı yaratmak adına kazanç yönetimi faaliyetlerine başvurduklarını ifade etmektedir.

Bu çalışma kapsamında ele alınan finansal raporlama kalitesi ile ilişkili olan kazanç yönetimi, işletmelerin kârlılık göstergelerini etkileyerek finansal tabloların gerçeği yansıtmaya düzeyini belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışmada kullanılan EBİT, EBİTDA ve ROA gibi kârlılık göstergeleri, yöneticilerin kazanç yönetimi uygulamalarına başvurmaları durumunda manipülasyona açık hale gelebilmektedir.

Kazanç yönetimi uygulamaları en çok ekonomik belirsizlik dönemlerinde, düzenleyici değişikliklerde ve bir mali yıl içindeki belirli zamanlarda yaygındır. Bu uygulamalar ekonomik koşullar, düzenleyici ortamlar ve kurumsal yönetim yapıları dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Espahbodi vd., 2021). Fatima vd (2023), yaptıkları çalışmada 2007-2008 küresel mali krizi, firmalar ekonomik istikrarsızlığın finansal raporları üzerindeki etkisini hafifletmeye çalıştıkça, 2009 yılında kazanç yönetiminin artmasına yol açtığını ifade etmişlerdir. Ayrıca ekonomik gerilemeler genellikle firmaları finansal hedefleri karşılamak ve yatırımcı güvenini korumak için kazanç yönetimine girmeye sevk ettiğini belirtmişlerdir.

Düzenleme, değişen muhasebe standartları ve uygulama sonrası dönemlerde kazanç yönetimi uygulamalarında dalgalanmalar görülmektedir. Düzenlemeler başlangıçta kazanç yönetimini azaltırken, tahakkuk tabanlı uygulamalar genellikle zaman içinde düzenleme öncesi seviyelerine dönmekte ve yaygınlığını etkilemektedir (Espahbodi vd., 2021; Fatima vd., 2023; Vladu vd., 2024).

Bu açıdan bakıldığında, enflasyonist dönemler hem ekonomik belirsizliğe hem de düzenlemelerde değişikliğe neden olması nedeniyle, kazanç yönetimi faaliyetlerini yaygınlaştıracığı ve dolayısıyla finansal bilgi

kullanıcılarının işletmenin gerçek performansına ulaşmasını zorlaştıracak varsayımla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Enflasyon muhasebesi uygulaması sonrası kazanç yönetimi davranışları (TACC oranı) azalır (şeffaflık artar).

2.3. Nakit ve Kar Uyum

Finansal raporlama açısından işletmelerin performans değerlendirmelerinde kâr ve nakit akışı verileri temel göstergeler arasında yer almakla birlikte, bu iki değişkenin zamanlama ve hesaplama yöntemlerindeki yapısal farklılıklar, aralarında önemli bir uyumsuzluğa yol açabilmektedir (Atasel, 2023). Kâr, muhasebe standartları doğrultusunda tahakkuk esasına göre hesaplanan bir performans göstergesi iken; nakit akışı, işletmeye fiilen giren ve çıkan gerçek nakit hareketlerini yansıtmaktadır. Bu farklılık, özellikle gelir ve giderlerin raporlanma zamanlamasındaki sapmalardan kaynaklanarak, kâr ile nakit akışı arasında tutarsızlıklara neden olabilmektedir (Stice vd., 2017). Satışlardan doğan gelirlerin hemen nakde dönüşmemesi ya da bazı giderlerin dönem içinde nakit çıkışı yaratmaması durumunda, işletme kârlı görünmesine rağmen likidite sorunları yaşayabilmektedir. Bu durum, özellikle nakit akışı yönetiminin işletmelerin hayatta kalması açısından kritik önem taşıdığı başlangıç ve kriz dönemlerinde daha belirgin hale gelmektedir.

Uyumsuzluğun etkileri yalnızca kısa vadeli likidite problemleriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda finansal analiz ve karar alma süreçlerinde bilgi asimetrisine de neden olabilmektedir. Özellikle finansal raporlamadaki eşleştirme ilkesine ilişkin zayıflıklar, dönem kârının gelecekteki nakit akışlarını tahmin etme yeteneğini azaltarak yatırımcılar açısından belirsizlik yaratmaktadır (Murdoch & Krause, 2012). Bununla birlikte, bazı araştırmalar kâr ve nakit akışı arasındaki bu uyumsuzluğun tamamen olumsuz bir durum olmadığını da öne sürmektedir. Oh & Penman (2021), bu uyumsuzluğun yüksek riskli ancak potansiyel değeri yüksek yatırımları ayırt etme konusunda bilgilendirici olabileceğini ve kazançların yorumlanmasında daha incelikli analizlere olanak tanıyabileceğini belirtmektedir. Ancak, bu tür uyumsuzlukların sistematik hale gelmesi durumunda finansal tabloların güvenilirliği ve şeffaflığı zarar görebilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada kullanılan CEAR göstergesi, muhasebe kârı ile işletme faaliyetlerinden elde edilen nakit akımları arasındaki uyumu ölçmektedir (Bo, 2009). Enflasyonist dönemlerde nominal değerlerle hazırlanan finansal tablolar, bu uyumu olumsuz etkileyebilirken, enflasyon muhasebesi uygulaması ile finansal tabloların satın alma gücü dikkate alınarak düzeltilmesi, kâr ve nakit akışı arasında daha gerçekçi bir ilişkinin kurulmasını mümkün kılması beklenmektedir. Bu bağlamda çalışmada geliştirilen aşağıdaki hipotez, bu ilişkinin analitik olarak sınanmasını amaçlamaktadır:

H5: Enflasyon muhasebesi uygulaması sonrası nakit akımları ile muhasebe kârı arasındaki uyum (CEAR) artar.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, Türkiye’de 2023 yılında yürürlüğe giren enflasyon düzeltmesi uygulamasının firmaların kârlılık göstergeleri (EBIT, EBITDA, ROA), kazanç yönetimi davranışları (TACC) ve nakit akımları ile muhasebe kârı uyumu (CEAR) üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada 2020–2024 dönemine ait Borsa İstanbul’da (BİST100) işlem gören 83 firmaya ait toplamda 415 firma-yıl gözlemiyle oluşturulmuş panel veri seti kullanılmıştır. Bu örneklem büyüklüğü hem zaman boyutu hem de kesit boyutu bakımından istatistiksel analizler için yeterli niteliktedir (Yerdelen Tatoğlu, 2018). Tüm analizler panel veri yapısına uygun şekilde STATA istatistik yazılımı aracılığıyla yürütülmüştür. Çalışmada kullanılan veriler, Refinitiv Eikon-LSEG veri tabanından elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlerin Tanımı ve Hesaplanması

Göstergeler	Kısaltma	Hesaplanması
Kârlılık göstergeleri	EBIT	Net kâr + Faiz giderleri + Vergi giderleri
	EBITDA	EBIT + Amortisman giderleri + İtfa giderleri
	ROA	Net kâr / Toplam varlıklar
Kazanç yönetimi göstergesi	TACC	(Net Kar–Faaliyet Nakit Akımı)/Toplam Varlıklar _{t-1}
Nakit ve Kar uyumu göstergesi	CEAR	1- (Faaliyet Nakit Akımı – Net Kar) / Toplam Varlıklar _{t-1}

Enflasyon Muhasebesi göstergesi	ENF	Eğer Yıl∈{2023,2024}= 1 Eğer Yıl∈{2020,2021,2022} = 0

Çalışmada, enflasyon muhasebesi uygulamasının sonuçlarını analiz etmek amacıyla 5 ayrı regresyon modeli geliştirilmiştir. İlk üç modelde, enflasyon muhasebesi uygulamasının kârlılık üzerindeki etkisini ölçmek için EBIT, EBITDA ve ROA değişkenleri bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Dördüncü modelde, kazanç yönetimi düzeyini temsil eden TACC bağımlı değişken olarak ele alınmış ve enflasyon muhasebesinin şeffaflık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Son modelde ise, muhasebe kârı ile nakit akımları arasındaki uyumu gösteren CEAR değişkeni bağımlı değişken olarak alınarak, enflasyon muhasebesi uygulamasının finansal raporlamadaki güvenilirliğe katkısı incelenmiştir. Modellerde temel açıklayıcı değişken olarak enflasyon muhasebesinin uygulandığı dönemleri temsil eden kukla değişken (ENF) kullanılmıştır.

Bu çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, aşağıda Denklem 1, 2, 3, 4 ve 5 ile sunulan modeller kullanılmıştır:

$$EBIT = \beta_0 + \beta_1 ENF + e \quad (1)$$

$$EBITDA = \beta_0 + \beta_1 ENF + e \quad (2)$$

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 ENF + e \quad (3)$$

$$TACC = \beta_0 + \beta_1 ENF + e \quad (4)$$

$$CEAR = \beta_0 + \beta_1 ENF + e \quad (5)$$

Çalışmada, enflasyon muhasebesi uygulamasının firmaların kârlılığı, kazanç yönetimi ve nakit kâr uyumu üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla temel istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Analiz sürecinde betimleyici istatistikler kapsamında gözlem sayısı, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler hesaplanmıştır. Regresyon analizlerini gerçekleştirmeden önce temel varsayımları (heteroskedastisite-Breusch Pagan/Cook Weisberg; otokorelasyon- Wooldridge; çoklu doğrusal bağlantı-VIF ve sabit/rassal etkiler-Hausman) test etmek amacıyla ön testler gerçekleştirilmiştir (Yerdelen Tatoğlu, 2018). Gerçekleştirilen analizler sonucunda örneklemde elde edilen panel veri yapısına uygun olarak FGLS ve Fixed Effects + Clustered SE yöntemiyle regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

Bu bölümde, çalışmanın tanımlayıcı istatistikleri, korelasyon analizi, çoklu doğrusallık ve VIF değerleri ele alınmıştır. Ayrıca heteroskedastisite, otokorelasyon testleri, hausman testi ve tüm bu analizler doğrultusunda gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları sunulmuştur.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında 2020-2024 dönemine ait 83 firmadan elde edilen EBIT, EBITDA, ROA, TACC ve CEAR değişkenlerine ilişkin gözlem sayısı, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Min	Max
EBIT	400	.7280104	1.82e+07	-6957011	1.79e+08
EBITDA	400	.9862990	2.35e+07	-2727294	2.11e+08
ROA	413	.1689025	0.289817	-1.52179	1.574751
TACC	413	-.0431308	0.8499568	-13.69069	2.25699
CEAR	413	2.048403	12.19203	-46.19296	196.2278

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, EBIT değişkeninin pozitif ortalamaya sahip olduğu, ancak oldukça yüksek bir standart sapma göstermesi nedeniyle firmalar arasında önemli düzeyde kârlılık farklılıkları bulunduğu görülmektedir. Minimum EBIT değerinin negatif olması, bazı firmaların faaliyet zararı yaşadığını ortaya koymaktadır. ROA değişkeni firmaların varlıklarını ortalama %16,9 oranında kârlı kullandığını

gösterirken, negatif minimum değer ve 0.29 seviyesindeki standart sapma, firmalar arası kârlılık performansının oldukça değişken olduğunu göstermektedir. TACC değişkeni ortalama olarak negatif çıkmış, bu durum genel olarak firmaların nakit bazlı kazançlarının muhasebe kazançlarından yüksek olduğunu işaret etmektedir. Ancak, yüksek standart sapma, bazı firmalarda olağan dışı tahakkuk yönetimi davranışlarının varlığına işaret etmektedir. CEAR değişkeni düşük bir ortalamaya sahip olmakla birlikte çok yüksek varyans sergilemekte, bu da nakit akımları ile muhasebe kârı arasındaki uyumda ciddi farklılıklar ve potansiyel uyumsuzluklar olabileceğini düşündürmektedir. Genel olarak, bu tanımlayıcı istatistikler firmalar arası ciddi finansal farklılıklar bulunduğunu ortaya koymakta ve bazı değişkenlerde aşırı uç değerlerin analiz süreçlerinde dikkatle ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Bu doğrultu da uç değerlerin regresyon sonuçları üzerindeki potansiyel etkilerini sınırlamak amacıyla veri setine ilave olarak %1 düzeyinde winsorization uygulanmış ve winsorize edilmiş değişkenlerle alternatif sabit etkiler modelleri tahmin edilmiştir.

Tablo 3'te ise enflasyon muhasebesinin uygulanmadığı dönem (Enf=0) ve enflasyon muhasebesinin uygulandığı dönem (Enf=1) aralığında EBIT, EBITDA, ROA, TACC ve CEAR değişkenlerine ait ortalama değerler ve standart sapmalar gösterilmiştir.

Tablo 3. Enflasyon Muhasebesi Öncesi ve Sonrası Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ortalama (Enf=0)	Ortalama (Enf=1)	Std. Sapma (Enf=0)	Std. Sapma (Enf=1)
EBIT	0.4197973	1.18e+07	1.31e+07	2.31e+07
EBITDA	0.5215620	1.66e+07	1.45e+07	3.13e+07
ROA	0.1644543	0.1755212	0.3164446	0.245685
TACC	-0.1001412	0.0416979	1.071353	0.2837428
CEAR	2.128408	1.929359	8.583451	16.16466

Enflasyon muhasebesi uygulaması sonrası EBIT değerinde artış gözlenmiştir. Bu durum, enflasyon düzeltmesinin faaliyet kârlılığını şişirici etkide bulunmuş olabileceğine işaret edebilir. EBITDA değerinde de dikkat çekici bir artış gözlemlenmektedir. Bu durum, düzeltme sonrası amortisman vb. giderlerin etkisinin azaldığı veya nakit yaratım gücünün raporlama açısından daha yüksek yansıtıldığını gösteriyor olabilir. ROA'da çok büyük bir fark gözlemlenmemekle birlikte, kısmi bir artış mevcuttur. Bu durum, düzeltme sonrası varlıkların daha etkin kullanılmaya başlandığı veya muhasebe kârındaki artışın etkisiyle bu oranın yükseldiğini gösterebilir. TACC Enflasyon muhasebesi öncesi tahakkuklar negatiftir (daha çok nakit temelli kazançlar). Ancak, uygulama sonrası tahakkuklar pozitif dönmektedir. Bu durum, kazanç yönetiminin artmış olabileceğine ya da düzeltmenin muhasebe kazançlarını daha çok etkilediğine işaret edebilir. CEAR oranı uygulama sonrası hafif azalmıştır. Bu durum, muhasebe kârı ile nakit akımları arasındaki uyumun çok sınırlı düzeyde bozulduğunu gösterebilir.

4.2. Temel Varsayım Testleri

Regresyon analizlerinin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla (Yerdelen Tatoğlu, 2018), çalışmada panel veri modeline ilişkin temel varsayım testleri uygulanmıştır. Bu kapsamda, heteroskedastisite olup olmadığını belirlemek için Breusch-Pagan/Cook-Weisberg testi, otokorelasyon varlığını test etmek amacıyla Wooldridge testi ve çoklu doğrusal bağlantı riskini değerlendirmek için Varyans Şişirme Faktörü (VIF) analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, sabit etkiler ve rassal etkiler modelleri arasında uygun tahminleyicinin belirlenmesi amacıyla Hausman testi uygulanmıştır. Tablo 4'te temel varsayım testlerine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4. Temel Varsayım Testleri

Çoklu Doğrusal Bağlantı (VIF)		Heteroskedasticity (Modified Wald Test)		Otokorelasyon (Wooldridge Test)		Hausman Test		
Değişken	VIF	Chi2	prob	F	prob	Model	Chi2	Prob
ROA	1,21	6.8e+05	0,000	1,02	0,318	Model 1	6.58	0.0103
EBIT	1,20					Model 2	8.04	0.0046
TACC	1,10					Model 3	6.09	0.0160

ENF	1,09					Model 4	7.08	0.0073
EBITDA	1,07					Model 5	6.15	0.0230
CEAR	1,04							

VIF değerleri çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olup olmadığını test etmek için kullanılır. Genel olarak $VIF > 10$ ise yüksek çoklu bağlantı riski vardır (Yerdelen Tatoğlu, 2018). Gerçekleştirilen analiz sonucunda değişkenlerinin tamamı için VIF değerleri oldukça düşük ve 2'nin altında kalmaktadır. Bu durum, bağımsız değişkenler arasında ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını ve regresyon analizlerinde bu bakımdan güvenle ilerlenebileceğini göstermektedir. Heteroskedastisite testi sonuçlarına göre $\chi^2 = 680,000$ gibi çok yüksek bir değer elde edilmiş ve prob değeri 0.000 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, güçlü bir şekilde heteroskedastisite olduğunu (yani hata terimlerinin sabit varyansa sahip olmadığını) göstermektedir. Bu bulgu, klasik OLS varsayımlarını ihlal eder ve standart hata tahminlerinin güvenilirliğini zayıflatır (Yerdelen Tatoğlu, 2018). Bu nedenle FGLS gibi alternatif yöntemlerle analiz yapılmasına karar verilmiştir. Otokorelasyon testinde $F = 1.02$ ve prob değeri 0.318 çıkmıştır. Prob değeri 0.05'ten büyük olduğundan otokorelasyonun varlığına dair anlamlı bir bulgu elde edilmemiştir. Yani hata terimleri arasında ardışık bir ilişki (otokorelasyon) bulunmamaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2018). Hausman testi, sabit etkiler (Fixed Effects – FE) mi yoksa rassal etkiler (Random Effects – RE) modelinin mi daha uygun olduğunu belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm modellerde χ^2 değerleri anlamlı ($\text{prob} < 0.05$) bulunmuştur. Bu sonuçlar, sabit etkiler modelinin tercih edilmesi gerektiğini göstermektedir (Yerdelen Tatoğlu, 2018).

Bu çalışmada, enflasyon muhasebesi uygulamasının bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla panel veri analizi yöntemlerinden FGLS (Feasible Generalized Least Squares) ve sabit etkiler modeli (Fixed Effects) sağlaştırmış standart hatalarla birlikte kullanılmıştır. FGLS yöntemi teorik olarak heteroskedastisite gibi model varsayımı ihlallerine karşı duyarlıdır ve özellikle firma sayısının yüksek (büyük N), zaman boyutunun düşük (küçük T) olduğu panel veri yapılarında etkin sonuçlar sunmaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2018). Ancak FGLS'nin hata yapısını tahmini esas alması nedeniyle tutarlılığı garanti etmemesi ve standart hatalarda güven sorunları yaşanabilmesi, uygulamada sınırlılıklar doğurabilmektedir (Yerdelen Tatoğlu, 2018). Bu nedenle, Hausman testi ile sabit etkiler modelinin uygunluğu belirlendikten sonra, heteroskedastisite problemlerini daha güvenilir şekilde ele alabilmek adına sabit etkiler modeli ve kümelemeli sağlam standart hatalar yöntemi (FE+Clustered (firma)) ile analiz gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, hem firma içi sabit etkileri modellemekte hem de sapmalı standart hatalara karşı dayanıklılık sağlayarak ampirik sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2018).

4.3. Regresyon Sonuçları

FGLS (Feasible Generalized Least Squares) yöntemi ve kümelemeli sağlam standart hatalar yöntemi (FE+Clustered (firma)) ile her bir model için gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Regresyon Modeli Sonuçları

Model/ Değişken	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	EBİT	EBITDA	ROA	TACC	CEAR
FE (Clustered SE)					
ENF	7,900,747***	1.19e+07***	0.0112	0.1399**	-0.1842
p-value	(0.0000)	(0.0000)	(0.7446)	(0.0373)	(0.8940)
Constant	4,060,550	5,026,119	0.1644	-0.0994	2.1225
R ² (within)	0.1004	0.1483	0.0096	0.1405	0.0125
FGLS					
ENF	7,563,511***	1.14e+07***	0.0111	0.1418**	-0.1990
p-value	(0.0000)	(0.0000)	(0.7032)	(0.0248)	(0.8710)
Constant	4,197,973	5,215,620	0.1645	-0.1001	2.1284
Wald χ^2	17.39	27.08	0.15	12.79	0.03

Not: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.10$.

Bu çalışmada, enflasyon muhasebesi uygulamasının firma düzeyinde kârlılık, kazanç yönetimi ve nakit-kâr uyumu göstergeleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla panel veri analizine dayalı çeşitli regresyon modelleri uygulanmıştır. Analizlerde hem Feasible Generalized Least Squares (FGLS) yöntemi hem de sabit etkiler modeli (Fixed Effects) robust standart hatalarla (clustered standard errors) birlikte kullanılmıştır. Hipotezlerin geçerliliği her iki yöntemin sonuçları karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

H1, H2 ve H3 hipotezleri, enflasyon muhasebesi uygulamasının kârlılık göstergeleri üzerinde anlamlı etkiler yaratıp yaratmadığını test etmektedir. Buna göre EBIT ve EBITDA değişkenleri için her iki modelde de enflasyon muhasebesinin etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu sonuçlar, enflasyon düzeltmesi uygulamasının faaliyet kârlılığı ve nakit bazlı kârlılık üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu göstermektedir. Ancak, ROA değişkeni için elde edilen katsayılar her iki yöntemde de anlamsız çıkmıştır ($p > 0.05$), bu durum toplam varlıkların kârlı kullanımı açısından anlamlı bir değişikliğe işaret etmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, H1 ve H2 hipotezi kabul edilmiş olup H3 hipotezi reddedilmiştir.

H4 hipotezi, enflasyon muhasebesi sonrası kazanç yönetimi davranışlarının (TACC oranı) azalarak finansal raporlamada şeffaflığın arttığı varsayımına dayanmaktadır. Ancak analiz sonuçları, TACC değişkeni üzerinde enflasyon muhasebesinin istatistiksel olarak zayıf düzeyde anlamlı ($p < 0.05$) ve beklenenin aksine pozitif etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, ilgili dönemde tahakkuk temelli kazançların arttığını ve dolayısıyla kazanç yönetimi eğiliminde bir azalma yerine artış olabileceğini düşündürmektedir. Sonuç olarak, H4 hipotezi reddedilmiştir.

H5 hipotezi, enflasyon muhasebesi uygulamasının nakit akımları ile muhasebe kârı arasındaki uyumu artırdığı yönündedir. Ancak, CEAR değişkenine ilişkin katsayılar her iki modelde de istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0.05$). Bu durum enflasyon düzeltmesinin nakit-kâr uyumu üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, H5 hipotezi reddedilmiştir.

Analizlerde elde edilen R^2 değerleri, enflasyon muhasebesi uygulamasının bağımlı değişkenler üzerindeki açıklayıcılık düzeyini göstermektedir. Sabit etkiler (FE) modeli ile yapılan tahminlerde EBIT, EBITDA ve TACC değişkenleri için sırasıyla %10,04; %14,83 ve %14,05 düzeyinde R^2 elde edilmiştir. Bu oranlar, enflasyon muhasebesinin firma faaliyet kârlılığı ve kazanç yönetimi eğilimi üzerinde anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, ROA ve CEAR gibi değişkenlerdeki R^2 değerlerinin oldukça düşük olması (sırasıyla %0,96 ve %1,25) bu değişkenlerde açıklanan varyansın çok sınırlı olduğunu ve modelin bu tür davranışları açıklamada yetersiz kalabileceğini ortaya koymaktadır. FGLS yöntemi kapsamında doğrudan R^2 hesaplanmamakla birlikte, modelin genel geçerliliği Wald χ^2 istatistikleri aracılığıyla test edilmiştir. Bu nedenle, özellikle CEAR ve TACC gibi değişkenlerde alternatif modelleme yaklaşımlarına veya ek kontrol değişkenlerine ihtiyaç duyulabileceği değerlendirilmektedir. Son olarak, enflasyon muhasebesi uygulamasının özellikle faaliyet ve nakit bazlı kârlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığını, ancak kazanç yönetimi ve finansal şeffaflık göstergeleri açısından negatif sonuçlar verdiğini göstermektedir.

5. Sonuç

Enflasyon muhasebesi, yüksek enflasyon ortamlarında finansal tabloların gerçeği yansıtmaya gücünü artırmayı amaçlayan temel bir düzeltme mekanizmasıdır (Arda, 2023). Paranın satın alma gücündeki erozyonun finansal raporlara yansıttığı yanıltıcı etkileri ortadan kaldırarak, işletmelerin gerçek performansını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, enflasyon muhasebesi uygulamalarından beklenen temel sonuçlar; kâr rakamlarının şişirilmesini önlemek, tahakkukların kalitesini artırmak, finansal göstergeleri karşılaştırılabilir hale getirmek ve yatırımcı ile diğer paydaşlar açısından şeffaflığı sağlamaktır (Reyhan, 2025). Özellikle amortisman, stok maliyetleri ve parasal kalemlerin düzeltmeye tabi tutulmasıyla birlikte, şirketlerin finansal yapılarının daha tutarlı ve sağlıklı biçimde analiz edilebilir hale gelmesi beklenmektedir (Doğan, 2023). Dolayısıyla, enflasyon muhasebesi yalnızca teknik bir uygulama değil; aynı zamanda mali tablo kullanıcıları için bilgi asimetrisini azaltan, yatırım kararlarını destekleyen ve ekonomik gerçekliğe daha yakın bir raporlama sistemini mümkün kılan stratejik bir araç niteliği taşımaktadır.

Türkiye’de enflasyon muhasebesi, 2004 yılında ilk kez uygulandıktan sonra uzun yıllar rafa kaldırılmış, 2023 hesap döneminden itibaren Vergi Usul Kanunu’nun 298/A maddesi kapsamında yeniden yürürlüğe girmiştir.

Bu dönüş, artan enflasyonist baskıların finansal raporlama üzerindeki bozucu etkilerini gidermeye yönelik önemli bir politika adımı olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada, enflasyon muhasebesi uygulamasının işletmelerin kârlılık göstergeleri üzerinde beklenmedik derecede güçlü etkiler yarattığı saptanmıştır. Enflasyon düzeltmesinin ardından EBIT ve EBITDA oranlarında istatistiksel olarak anlamlı artışlar gözlenmiştir. Bu sonuç, literatürde öne sürülen beklentilerin aksini göstermektedir (Kantar vd., 2021; Ulsan, 2001; Boztosun & Yıldırım, 2024). Zira yüksek enflasyon ortamında düzeltme öncesi finansal tablolar, enflasyonun etkisiyle gerçeğe oranla çok daha yüksek (fiktif) kârlar gösterebilmekte; enflasyon muhasebesinin ise bu tür yapay artışları törpüleyerek kârlılık oranları üzerindeki net etkiyi sınırlı tutacağı düşünülmekteydi (Gölbaşı, 2025). Çalışma bulguları, kârlılıktaki artışın doğrudan enflasyon düzeltmesinden değil, firmaların net parasal pozisyonlarından kaynaklanan parasal kazançlardan ileri gelmiş olabileceğine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, yüksek borçlu bir firma enflasyon nedeniyle parasal borçlarının reel değerinin düşmesi sonucunda kârlı görünebilir; bu etki EBIT ve EBITDA'nın artmasına yol açabilir. Buna karşılık, parasal olmayan kalemlerin (stoklar, maddi duran varlıklar gibi) enflasyon düzeltmesi ise çoğu durumda kârlılığı sınırlandıran veya nötrleyen yeniden değerlemelerden ibarettir. Dahası, Uluslararası Muhasebe Standardı (UMS) 29 kapsamında enflasyonun parasal kalemlere etkisinden kaynaklanan kazanç veya kayıplar kar/zarar tablosuna yansıtılmaktadır (Güneş & Uysal, 2024). Bu çerçevede, net borç pozisyonuna sahip firmalarda parasal yükümlülüklerin reel değer kaybı sonucunda oluşan parasal kazançların EBIT ve EBITDA'yı beklentilerin üzerinde yükseltmiş olabileceği değerlendirilebilir. Çalışmanın sonuçları, enflasyon muhasebesinin kârlılık üzerinde öngörülenin tersine artırıcı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, kârlılıktaki artışın enflasyon muhasebesinin şeffaflık sağlayıcı etkisinden ziyade, firmaların bilançolarındaki parasal kalemlerin enflasyon karşısındaki değer kaybından doğan kazançlarla ilişkili olabileceği söylenebilir.

Finansal raporlamada kazanç yönetimi açısından da dikkat çekici bulgular elde edilmiştir. Literatürde çoğunlukla, enflasyon muhasebesinin finansal tabloları daha gerçeğe uygun hale getirerek tahakkuklara dayalı kazanç yönetimini (örn. Toplam Tahakkuklar – TACC oranını) azaltacağı öngörülmektedir (Nyagari, 1977; Yenİsu, 2022; Arda, 2023). Beklenti, enflasyon düzeltmesi sayesinde finansal bilgilerin şeffaflaşması ve yöneticilerin muhasebe oyunları ile kâr rakamlarını manipüle etme imkânının daralması yönündedir (Gökçen, 2023; Kaya, 2023; Barth, 2022). Fakat, bulgularımız bu öngörüye tezat biçimde TACC oranının yükseldiğine, yani kazanç yönetimi uygulamalarının arttığına işaret etmektedir. Enflasyon muhasebesi sonrasında yöneticiler, raporlama sürecindeki belirsizliklerden veya ilk uygulamanın getirdiği esnekliklerden yararlanarak kazançları daha fazla yönetme yoluna gitmiş olabilirler. Bu bulgu, finansal raporlama kalitesi ve yönetsel motivasyonlar bakımından önemlidir. Beklenenin aksine enflasyon düzeltmesi, firmaların finansal tablolarında şeffaflığı artırmak yerine yöneticilere yeni kazanç yönetimi fırsatları sunmuş görünmektedir. Dolayısıyla enflasyon muhasebesinin uygulama biçimi ve yöneticilerin tutumu, raporlama kalitesini geliştirmek için tek başına yeterli olmayabilir; ilave denetim ve gözetim mekanizmalarına ihtiyaç duyulabileceğini göstermektedir.

Kâr rakamlarının nakit akışlarıyla tutarlılık göstermesi yüksek kaliteli ve güvenilir finansal raporlamanın bir göstergesi olarak kabul edilir (Topaloğlu & Korkmaz, 2019; Osman vd., 2023; Akgüç, 2013). Çalışmada, nakit akımları ve muhasebe kârı arasındaki ilişkiyi gösteren CEAR oranına ilişkin bulgular, regresyon analizlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki ortaya koymamıştır. Enflasyon muhasebesi parasal kalemler üzerinden kârı etkilerken, faaliyet nakit akımlarını aynı ölçüde değiştirmede için CEAR'da anlamlı bir değişim yaratmamış olabilir. Başka bir ifadeyle, net borç pozisyonu yüksek bir firmada enflasyon nedeniyle borçların reel değeri düşerek parasal kazanç sebebi olabilir. Bu kazanç kârı artırmasına rağmen nakit girişine dayanmadığı için nakit akımlarını etkilemeyebilir. Bu nedenle kâr artarken nakit akışları aynı kaldığından kâr–nakit uyumu göstergesi olan CEAR anlamlı biçimde değişmemiş olabilir.

Pozitif Muhasebe Teorisi'ne göre yöneticiler, kendi çıkarlarını maksimize etmek amacıyla finansal raporlama tercihlerini stratejik biçimde şekillendirebilirler (Ulsan & Doğan, 2008). Bu teori çerçevesinde, enflasyon muhasebesi sonrası EBIT ve EBITDA'daki artış ile tahakkuklara dayalı kazanç yönetiminin yükselmesi, yöneticilerin finansal görünümü daha güçlü sunma eğilimiyle uyumludur. Buna karşılık, ROA ve CEAR üzerinde anlamlı bir değişim gözlenmemesi, enflasyon düzeltmesinin bu göstergeleri yöneticilerin lehine manipüle etmeleri için yeterli bir alan yaratmadığını düşündürmektedir.

Bulgularımız, enflasyon muhasebesi uygulamasının istenen şeffaflık ve kalite hedeflerine tam olarak ulaşabilmesi için politika yapıcılar ve düzenleyiciler tarafından kapsamlı ve sistematik destek mekanizmalarının oluşturulması gerektiğini göstermektedir. İlk olarak, finansal tabloların güvenilirliğini sağlamak amacıyla bağımsız denetim süreçlerinin güçlendirilmesi ve enflasyon düzeltmesine ilişkin hesaplamaların doğruluğunu teyit eden daha sıkı gözetim mekanizmalarının uygulanması önem taşımaktadır. Bunun yanında, uygulamada ortaya çıkan yorum farklılıklarını azaltmak için firmalara yönelik pratik uygulama rehberleri, teknik açıklamalar ve örnek hesaplamalar hazırlanmalıdır. Ayrıca, şirket yöneticileri ve muhasebe ekiplerinin enflasyon muhasebesini doğru ve tutarlı şekilde uygulayabilmesi adına kapsamlı eğitim programlarının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Son olarak, parasal kazançların ölçümü gibi suiistimale açık alanlara ilişkin standart açıklamalarının netleştirilmesi, uygulamanın şeffaflık ve karşılaştırılabilirlik hedeflerine daha etkin biçimde hizmet etmesini sağlayacaktır.

Bu çalışma, 2020-2024 döneminde Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin verileriyle sınırlıdır. Dolayısıyla bulgular, Türkiye'deki halka açık firmaların bu spesifik dönemdeki deneyimine dayanmaktadır. Farklı sektörlerde, farklı ülkelerde veya daha uzun zaman dilimlerinde enflasyon muhasebesinin etkileri değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, gelecekte enflasyon muhasebesi uygulamalarının farklı ekonomik ortamlarda ve genişletilmiş zaman aralıklarında incelendiği yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Özellikle kronik yüksek enflasyona sahip diğer ülkelerde ya da KOBİ gibi halka açık olmayan işletmelerde benzer analizlerin yapılması, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini sınavacaktır. Böylelikle enflasyon muhasebesinin çeşitli koşullardaki etkileri daha kapsamlı biçimde anlaşılabilir. Bu çalışmanın bazı metodolojik kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada yer alan modellerde firma büyüklüğü ve sektör farklılıkları gibi değişkenler analiz edilen dönemin kısa olması nedeniyle görece durağan kabul edilmiştir. Araştırmada sabit etkiler (FE) modeli tercih edildiğinden ve bu yaklaşım zaman içinde değişmeyen firma karakteristiklerini yapısal olarak kontrol altına alabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu değişkenler modele ayrıca dahil edilmemiştir. Bu doğrultuda gelecek araştırmalarda, enflasyon muhasebesinin etkilerini daha kapsamlı biçimde değerlendirmek amacıyla modele firma büyüklüğü, finansal kaldıraç, aktif devir hızı, sektöre özgü rekabet göstergeleri gibi farklı kontrol değişkenlerinin dahil edilmesi önerilmektedir.

Bu çalışma, Türkiye'nin güncel yüksek enflasyon döneminde finansal raporlama uygulamalarını analiz ederek enflasyon muhasebesinin finansal oranlar üzerindeki etkisini bütüncül bir perspektifle ortaya koymuştur. Literatürde, enflasyon muhasebesinin kârlılık ve kazanç kalitesi üzerindeki etkilerine dair şimdiye dek sınırlı sayıda ampirik bulgu mevcutken, elde ettiğimiz sonuçlar bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlayarak literatüre yeni içgörüler sağlamaktadır. Özellikle, enflasyon muhasebesinin hem kârlılık göstergelerini hem de kazanç yönetimi düzeyini ve nakit akımlarıyla kâr uyumunu eş zamanlı etkilediğini göstererek, bu uygulamanın firma performansı ve raporlama kalitesi üzerindeki kapsamlı etkilerini ortaya konulmuştur. Bu yönüyle araştırmamız, enflasyon muhasebesi literatürüne güncel ve derinlikli bir bakış açısı kazandırmakta; politikacılar, düzenleyiciler ve akademisyenler için enflasyonist ortamlarda finansal raporlama davranışlarını daha iyi anlama noktasında değerli bir referans oluşturmaktadır.

Kaynaklar

- Acer, H., Kazak, G., & Erdemir, N. K. (2024). Enflasyon Muhasebesi Kavramı ve Temalar Üzerine VOSviewer İle Bibliyometrik Analiz. *İSMMM Mali Çözüm Dergisi*, 34(183), 769-790.
- Akçay, S. (2024). Türkiye'de yeniden yüksek enflasyon nedeniyle enflasyon muhasebesi süreci ve bir uygulama. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 104-123.
- Akdoğan, M. U. (2013). Onuncu yılındaki enflasyon düzeltmesi düzenlemelerinin devam eden etkileri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi (MÖDAV)*, 2013/4, 63-84
- Akdoğan, N., & Aydın, H. (1987). Muhasebe Teorileri. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayın No: 98.
- Akgüç, Öztin (2013), Finansal Yönetim, 9. Baskı, Avcıol Basım, İstanbul.
- Aktaş, R. (2009). Enflasyon muhasebesi uygulamasının KOBİ'ler ile SPK'ya tabi işletmelerin finansal tabloları üzerindeki etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 1-15.

- Alley, I., Hassan, H., Wali, A., & Suleiman, F. (2023). Banking sector reforms in Nigeria: an empirical appraisal. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 31(3), 351-378.
- Arda, A. (2023). Enflasyon muhasebesi. *Parion Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 23-32.
- Arzova, S. B. ve Şahin, B. Ş. (2022). Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama süreçleri ve enflasyon muhasebesinin finansal tablolara etkisi. *Mali Çözüm*, 32(170), 13-31.
- Ata, F. İ. (2023). Enflasyonun işletmelerin varlık ve finansal yapılarına etkisi: BİST 30 analizi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 18(72), 526-546.
- Atasel, O. Y. (2023). Serbest Nakit Akışları ve Nakit Akış Oranları ile Kârlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İşletme Akademisi Dergisi*, 4(1), 52-67.
- Atılğan, Ö. (2017). Yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı ve kadın üye oranı ile finansal performans ilişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 315-354.
- Aydeniz, E. (2009). Makroekonomik göstergelerin firmaların finansal performans ölçütleri üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik bir araştırma: Imkb'ye kote gıda ve içecek işletmeleri üzerine bir uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 263-278.
- Barro, R. J. (1996). Inflation and growth. Review-Federal Reserve Bank of Saint Louis, 78, 153-169.
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2022). International accounting standards and inflation: Impacts on reporting quality. *Journal of International Accounting Research*, 21(1), 45-66. <https://doi.org/10.2308/JIAR-2022-0010>
- Béland, D., Cantillon, B., Greve, B., Hick, R., & Moreira, A. (2024). Understanding the inflation and social policy nexus. *Social Policy and Society*, 23(1), 149-162.
- Berber, M., & Artan, S. (2004). Türkiye'de Enflasyon-Ekonomik Büyüme İlişkisi:(teori, literatür ye uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4).
- Bo, J. (2009). An empirical study on information content of accounting earnings and cash flow. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5(7), 44.
- Bouwens, J., De Kok, T., & Verriest, A. (2019). The prevalence and validity of EBITDA as a performance measure. *Comptabilite Controle Audit*, 25(1), 55-105.
- Bozkurt, N. (2000). Mali Tablolarda İşletme Yönetimleri Tarafından Yapılan Muhasebe Hileleri, *Muhasebe Finansman Dergisi*, 12, 147-150.
- Boztosun, D., & Yıldırım, A. (2024). Enflasyonun Kâr Payı Ödemelerine Etkisi: Bist Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (42), 189-206.
- Çıtak, N. (2009), "Yaratıcı Muhasebe Hileli Finansal Raporlama Mıdır?", *Mali Çözüm*, Sayı 91, ss. 81-110.
- Doğan, Ö. (2023). Enflasyon Muhasebesi İle İlgili Yasal Düzenlemelerin Finansal Raporlama Çerçevesi Kapsamında Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 190-209.
- Easterbrook, F. H. (1984). Managers' Discretion and Investors' Welfare: Theories and Evidence. *Del. J. Corp. L.*, 9, 540.
- Espahbodi, H., Espahbodi, R., John, K., & Xin, H. C. (2022). Earnings management in the short-and long-term post-regulation periods. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 58(1), 217-244.
- Fatima, K., Javaid, A., & Karamat, M. (2023). Trends in Earning Management (EM) Practices: A Cross Country and Industrial Analysis. *Journal of Finance and Accounting Research*, 5(1).
- Gençoğlu, Ü. G., & Ertan, Y. (2012). Muhasebe kalitesini etkileyen faktörler ve Türkiye'deki durum. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (53), 1-24.
- Gökçen, A. (2023). 555 sıra no.lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği ve TMS 29 standardı kapsamında enflasyon muhasebesi üzerine bir değerlendirme. <https://dergipark.org.tr/en/download/articlefile/4192931>

- Gölbaşı, S. (2025), Enflasyon Nedir, Türkiye’ De Enflasyon Ve Enflasyonun İşletmeler Üzerindeki Etkileri, <https://www.golbasimusavirlik.com/enflasyon-nedir-turkiye-de-enflasyon-ve-enflasyonun-isletmeler-uzerindeki-etkileri/>
- Guth, A. H. (2000). Inflation and eternal inflation. *Physics Reports*, 333, 555-574.
- Güneş, R., & Uysal, M. (2024). 555 Sıra No. lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliğ ve TMS 29 Standardı Kapsamında Enflasyon Muhasebesi Üzerine Bir Değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 1-21.
- Han, Z. (2024). Asymmetric information and misaligned inflation expectations. *Journal of Monetary Economics*, 143, 103529.
- Healy, P. M. and J. M. Wahlen. 'A review of the earnings management literature and its implications for standard setting', *Accounting Horizons*, December 1999, 365–383.
- Iatridis, G., & Lael Joseph, N. (2005). A conceptual framework of accounting policy choice under SSAP 20. *Managerial Auditing Journal*, 20(7), 763-778.
- İnci, E. (2024). Enflasyon düzeltmesine yönelik VUK ve TMS 29 yaklaşım farklılıkları. *Vergi Raporu*, 303, 7–39. <https://vergiraporu.com.tr/upImage/org/1eba302.PDF>
- Kantar, M. A., Hayri, A. B. A. R., & Öndeş, T. (2021). Enflasyonun İşletmelerin Finansal Oranlarına Etkisi: BIST İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (90), 1-18.
- Kaya, A. (2023). Yüksek enflasyon ortamlarında finansal raporlama ilkeleri. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Köroğlu, Ç., ve Kacı, A. G. Ü. (2018). Pozitif Muhasebe Teorisinin Gelişimine İlişkin Kavramsal Bir Çalışma. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(22), 914-921
- Kramarova, K. (2021). The global problem of inflation and need for inflation adjusted-financial reporting. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 129, p. 09010). EDP Sciences.
- Kurt, Y. (2021). İhtiyatlılık ilkesinin finansal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi: BIST uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 375-396.
- Molae, R. (2022). The effect of accounting information quality on cash retention with emphasis on inflation. *Journal of Accounting and Management Vision*, 5(61), 103-114.
- Mustafa, İ. G. E., ve Ögüz, A. A. (2021). EBIT&EBITDA’nın Tanımlanması ve Kullanımına İlişkin Öneriler. *İşletme Akademisi Dergisi*, 2(3), 254-283.
- Myers, J. N., Myers, L. A., & Skinner, D. J. (2007). Earnings momentum and earnings management. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 22(2), 249-284.
- Namazi, M., & Rezaei, H. R. (2012). The effect of inflation rates on the earnings quality of the companies listed on Tehran stock exchange (TSE). *Empirical Research in Accounting*, 2(3), 67-91.
- Nyagari, F. M. (1977). Inflation accounting and present company financial reporting in Kenya fry. *Business and Administration in the University of Nairobi*.
- Osman, A., Pyeman, J., Zakaria, S. Ve Jaafar, M. S. (2023). The Conceptual Study of the Moderating Effect of Inflation Rate on the Relationship between Determinants of Dividend and Dividend Payouts of Publicly Listed Companies in Malaysia. *International Conference on Development and Innovation in Agriculture*
- Özdemir, K., & Kaderli, Y. (2019). Enflasyon Oranı Faiz Oranı Ve Döviz Kurlarında Yaşanan Değişimlerin Firmaların Sermaye Yapısı Üzerindeki Etkisi: Bist 100'deki İmalat Firmaları Üzerine Bir Uygulama. *Turan: Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 11(43), 448-453.
- Reyhan, Y. (2025). Enflasyon Muhasebesi Uygulamalarında Parasal Olmayan Kalemlerin Düzeltilmesi Ve Muhasebeleştirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 24-47.
- Robson, K. (1994). Inflation Accounting And Action At A Distance: The Sandilands Episode. *Accounting Organizations And Society*, 19(1), 45-82. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90012-4)

- Schipper, K. (1989). Commentary on earnings management. *Accounting horizons*, 3(4).
- Schreuder, H. (1985). Suitable research: on the development of a positive theory of the business suit. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 105-108.
- Sterling, R. R. (1990). Positive accounting: An assessment. *Abacus*, 26(2), 97-135.
- Suadiye, G. (2021). Tahakkukların Kalitesi Ve Tahakkuka Dayalı Kazanç Yönetimi: Bist'te İşlem Gören Şirketler Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 23(2), 302-328.
- Tekin, A., & Kabadayı, N. (2011). Kazanç yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 127-159.
- Topaloğlu, E. E. ve Korkmaz, T. (2019). Determination of Micro and Macro Factors Affecting Cash Dividend Payout Policies by Panel Data Analysis: A Research on BIST 100 Index. *Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA)*, 6(1), 1-18.
- Türkoğlu, K., & Bekci, İ. (2023). İşletmelerin finansal performansı üzerine muhafazakâr muhasebenin etkisi: BİST'te bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 479-498.
- Tweedie, D., & Whittington, G. (2009). The debate on inflation accounting. Cambridge Books.
- Uluslan, H. (2001). Enflasyonun Finansal Tablolar Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'de Uygulanan Vergisel Önlemler (Ulusal Tez Merkezi) [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Bilim Dalı.
- Uluslan, H., & Doğan, İ. (2008). Muhasebe Politikası Seçimi: Pozitif Muhasebe Teorisi Ve Ekonomik Belirleyiciler-Ampirik Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).
- Vergi Usul Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Pub. L. No. 25332, 5024 5024 (2003).
- Vladu, A. B., Cuzdriorean, D. D., Răchışan, P. R., Groşanu, A., & Berinde, S. R. (2024). Bibliometric Analysis Exploring Real Earnings Management Practices: A Global Review. *STUDIA Universitatis Babes-Bolyai, Negotia*, 69(4).
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1990). Positive accounting theory: a ten year perspective. *Accounting review*, 131-156.
- Yel, T. (2012). Kar Kalitesi Ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin İMKB'DE Test Edilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 119-135.
- Yenİsu, E. (2022). Enflasyonun Finansal Tablolara Etkisi ve Enflasyon Muhasebesi. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(27). <https://doi.org/10.38155/ksbd.1165484>
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2018). Panel zaman serileri analizi Stata uygulamalı. Beta Yayınları, 2, 138.

Turistlerin Lüks Tüketim Eğilimleri ve Konaklama Tercihleri Arasındaki İlişki The Relationship Between Tourists' Luxury Consumption Tendencies and Accommodation Preferences

Merve DOĞAN  ^a

^a Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bilecik, Türkiye. merve.dogan@bilecik.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Lüks Tüketim Eğilimi Lüks Tüketim Konaklama İşletmeleri Konaklama Konseptleri Lüks Turizm Gönderilme Tarihi 1 Ekim 2025 Revizyon Tarihi 7 Aralık 2025 Kabul Tarihi 10 Aralık 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmada bireylerde bir kişilik özelliği gibi farklı düzeylerde bulunabilen lüks tüketim eğilimlerinin turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden olan konaklama işletmeleri bağlamındaki tercihlere nasıl yansıdığının incelenmesi amaçlanmıştır. Yöntem – Araştırmada nicel yöntem benimsenmiş ve veriler Youreply platformu üzerinden anket ile toplanmıştır. Gerekli elemeler sonrası 390 katılımcının verilerine temel betimsel analizler ve demografik gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek için tek yönlü ANOVA uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) ve geçerliliği (DFA) test edilerek değişkenler arası ilişkiler bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Bulgular – Gelir grupları arasında 5 yıldızlı otel, butik otel, apart otel ve çadır/karavan işletmesi tercihlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca düşük ve yüksek lüks tüketim eğilimli grupların konaklama işletmesi ve konaklama konseptleri tercihleri anlamlı biçimde ayrıştığı görülmüştür. Düşük eğilimli bireyler 5 yıldızlı otelleri ve her şey dahil konseptini daha fazla tercih ederken, yüksek eğilimli bireyler butik otel, apart otel, çadır/karavan tesisleri ile yarım pansiyon ve sadece oda seçeneklerini daha fazla tercih etmiştir. Tartışma – Düşük lüks tüketim eğilimli turistlerin 5 yıldızlı otelleri daha fazla tercih etmesi, lüksün demokratikleşmesiyle birlikte bu otellerin yaygın ve ulaşılabilir bir konaklama biçimine dönüştüğünü düşündürmektedir. Yüksek lüks tüketim eğilimli turistlerin tercihleri ise lüksün yalnızca gösteriş ve prestijle değil; özgünlük, deneyim ve esneklik gibi unsurlarla da ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, iki grubun konaklama konsepti tercihlerindeki farklılıklar da sınırlayıcı olmayan ve kişisel deneyim sunan seçeneklerin lüks tüketimde önem kazandığını göstermektedir. Bu sonuçlar, turizm pazarlamasında farklı lüks tüketim düzeylerine sahip turist segmentlerine yönelik kişiselleştirilmiş hizmet ve stratejilerin gerekliliğini vurgulamaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Luxury Consumption Tendency Luxury Consumption Accommodation Preferences Accommodation Concepts Luxury Tourism Received 1 October 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of this study is to examine how luxury consumption tendency – considered as a personality-like trait – is reflected in accommodation preferences, which constitute one of the most important components of the tourism sector. Design/methodology/approach – A quantitative research method was adopted, and the data were collected through a survey administered via the Youreply platform. After necessary screening procedures, descriptive analyses were conducted on the responses of 390 participants, and one-way ANOVA was employed to examine differences across demographic groups. The reliability (Cronbach's Alpha) and validity (CFA) of the scale used in the study were tested, and the relationships among variables were analyzed using independent samples t-tests. Results – Significant differences were identified among income groups in their preferences for five-star hotels, boutique hotels, apart hotels, and tent/caravan accommodation facilities. Moreover, accommodation type and accommodation concept preferences differed meaningfully between individuals with low and high levels of luxury consumption tendency. Individuals with low luxury consumption tendency were more likely to prefer five-star hotels and all-inclusive concepts, whereas those with high luxury consumption tendency favored boutique hotels, apart hotels, tent/caravan facilities, as well as half-board and room-only options. Discussion – The fact that tourists with low luxury consumption tendencies prefer five-star hotels more suggests that, with the democratization of luxury, these hotels have become a widespread and

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Komisyonu tarafından 15.05.2025 tarihli 15 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Doğan, M. (2025). Turistlerin Lüks Tüketim Eğilimleri ve Konaklama Tercihleri Arasındaki İlişki, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3448-3465.

accessible form of accommodation. In contrast, the preferences of high luxury consumption tourists indicate that luxury is associated not only with ostentation and prestige but also with elements such as uniqueness, experience, and flexibility. Similarly, differences in accommodation concept preferences between the two groups show that non-restrictive, experience-oriented options play an important role in luxury consumption. These findings highlight the need for personalized services and strategies targeting tourist segments with varying levels of luxury consumption in tourism marketing.

1. Giriş

Lüksün özünde, ihtiyaç olmayan bir şeyi talep etmek vardır (Som ve Blanckaert, 2021). Turizm doğası gereği zorunlu tüketimin dışında konumlandırılan bir olgu olduğundan bünyesinde hali hazırda lüksü barındırmaktadır. Lüks tüketimde ürün, marka gibi maddi lüks değerlerden lüks hizmet, deneyim gibi daha soyut değerlere doğru artan yönelimle beraber lüks tüketimde konaklama ve seyahatin giderek daha çok önem kazanması lüks ve turizmi daha yoğun ilişkili bir biçime sokmuştur. Dünya’da ve Türkiye’de günden güne büyüyen lüks turizm pazarı (Bona Fide Research, 2025; Fortune Business Insight, 2025; Iloranta, 2021) da bu ilişkinin kanıtı niteliğindedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında ortaya çıkan küresel ekonomik belirsizlik ve enflasyon artışının birçok sektörü olumsuz etkilediği bir dönemde, lüks pazarında yükseliş dikkat çekici bir gelişme olmuştur (McKinsey&Company, 2025). Dünya lüks pazarının 2030 yılına kadar 530-570 milyar Euro’ya ulaşacağı tahmin edilmekle birlikte bu rakamın 2020 yılına ait verilerin iki katından fazla olduğu bilinmektedir (Bruck, 2023). Benzer şekilde lüks turizm de küresel turizm endüstrisinde en hızlı büyüyen pazar bölümlerinden biridir (Fortune Business Insight, 2025). Ayrıca küresel ekonomik krizden çok az etkilenmesi lüks turizmin sahip olduğu önemli bir avantajdır (Trihas, Panagiotaki ve Kyriakaki, 2020). Küresel lüks seyahat pazarının 2023 yılında 1.339.737,1 milyon ABD doları gelir elde ettiği tahmin edilmekte ve 2030 yılına kadar %7,8’lik bir büyüme oranıyla 2.268.239,8 milyon ABD dolarına ulaşması beklenmektedir (Grand View Research, Inc., 2025).

Lüks genel anlamda maddi zenginliğin somut yansımaları şeklinde görülmekle birlikte son yıllarda kişilere, ülkelere, kültürlere, toplumlara ve zamana göre değişen bir olgu haline evrilmiştir (Ergüven, 2020). Lüks tüketim eğilimi, “bir bireyin, çevresine bir mesaj vermek, sahip olduğu statüyü başkalarına göstermek, kendini tanıtmak, kendini çevresinden farklı kılmak ve daha yüksek sosyal sınıflara doğru ilerlemek gibi bazı nedenlerle keyfi olarak arzu ettiği, sembolik anlamları olan benzersiz ve pahalı ürün/hizmetleri tüketme eğiliminin derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Doğan, Özkara ve Doğan, 2020). Turizm bağlamında lüks genellikle pahalı, gösterişli, lüks destinasyonlarla ve konaklama işletmeleriyle, eşsiz, özel hissettiren, yüksek statüyü temsil eden hizmetlerle özdeşleşmektedir (Iloranta, 2021). Bilindiği üzere turizmin özünde dinlenmek, eğlenmek, rahatlamak için sürekli ikamet edilen yerin ve gündelik rutinin dışına çıkmak vardır (Krippendorf, 1986). Ancak turistlerin tercih edeceği destinasyonlar, konaklama işletmeleri hizmetler ve etkinlikler bireylerin imkanları, statüleri, yaşam tarzları ve hedonik fayda beklentileriyle ilişkilidir. Örneğin, Bodrum’a yaz tatili amacıyla gelen iki turistten birinin Dünya’nın en lüks 10 otel zincirleri arasında yer alan Mandarin Oriental’de (The Luxury Travel Expert, 2024) diğerinin ise Bodrum’daki ortalama bir butik otelde konakladığı durumda her iki turistin de temel fonksiyonel ihtiyacının konaklama olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Fakat her iki tesisin orayı tercih eden turistlere sağlayacağı soyut faydalar diğer bir deyişle hedonik tatmin, statülerini yansıtmaya biçimleri tamamen birbirinden farklıdır. Çünkü tüketiciler lüks ürün ve hizmetleri genellikle rasyonel özelliklerinden ziyade, yaşattığı pozitif duygular nedeniyle tercih etmektedir (Kapferer, 2012). Son yıllarda lüks tüketimin anlamı salt somut ürünlerin sahipliğinden ziyade lüks hizmetlerin ve deneyimlerin beraberinde getirdiği haz, duygusal tatmin, sosyal paylaşılabirlik odaklı bir yöne doğru değişmeye evrilmeye başlamıştır (Hwang, Shin ve Kim, 2023; Pine ve Gilmore, 1999; Vigneron ve Johnson, 2004; Yeoman, 2011). Dünya’nın önde gelen lüks giyim, aksesuar ve kozmetik markalarından olan Bulgari, Dior, Louis Vuitton ve benzeri markaların konaklama, restoran, spa gibi tesisleriyle de ön plana çıkmaları lüks algısının somut ürünlerden soyut hizmet ve deneyimlere doğru bir dönüşüm geçirdiğinin kanıtı niteliğindedir (Bulgari Hotels & Resorts. https://www.bulgarihotels.com/en_US/; The Hotel Trotter, 2024).

Lüks turizm ve lüks konaklama literatüründeki araştırmalar incelendiğinde genellikle gösterişçi tüketim (Biçer ve Akgüre, 2022; Correia, Kozak ve Reis, 2016; Dinç ve Bengül, 2024), hedonik tüketim (Çakıcı ve Yıldırım, 2014; Miao, Lehto ve Wei, 2014), statü tüketimi (Buluk ve Erdem, 2019) markalaşma (Lai, Hsieh ve Ku, 2022; Lee ve Kim, 2021) konularının ağırlıklı olarak araştırıldığı görülmektedir. Lüks konaklama işletmelerinde öne çıkan özellikler ve bileşenleri ortaya koymak üzere internet site içeriklerinin incelenmesi

ya da hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetine yönelik müşteri yorumlarının incelenmesini temel alan çok sayıda keşifsel çalışma da mevcuttur (Çelik ve Bora, 2022; Ekiz, Khoo-Lattimore ve Memarzadeh, 2012; Manfreda vd., 2023; Özen, 2022; Tsiotsou, 2022). Ayrıca son yıllarda sürdürülebilir lüks odaklı bakış açısıyla turistik ürün çeşitlendirmede doğa içinde yüksek konforlu deneyim sunan glamping (doğallık ve lüksün bir arada bulunduğu tesisler; lüks kamp) tesisleri üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalar dikkat çekmektedir (Angelini, 2023; Erdoğan, 2025; Ergüven, Yılmaz ve Kutlu, 2015; Lee, Lee ve Moon, 2019; Yenisoğlu ve Uygur, 2024). Bu çalışmada ise turistlerin konaklama tercihlerinin hangi unsurlara göre farklılaşabileceği sosyo-psikolojik bir bakış açısıyla incelenmiştir ve lüks turizm ve turizm pazarlaması literatürüne bireysel tüketim psikolojisi entegre edilmiştir. Bu doğrultuda bireylerde tıpkı bir kişilik özelliği gibi farklı düzeylerde bulunabilen lüks tüketim eğilimlerinin (Doğan vd. 2020) turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden (ulaşım, konaklama, yeme-içme) olan konaklama işletmeleri (Kozak, Kozak ve Kozak, 2014; Usta, 2014) bağlamındaki tercihlere nasıl yansıdığının incelenmesi amaçlanmıştır. Özellikle Türkiye gibi hem dünya turizm pazarında yükselişte olan hem de lüks konaklama işletmeleri bakımından zengin olan bir destinasyonda yaşayan bireylerin lüks tüketim eğilimlerine bağlı olarak konaklama tercihlerinin nasıl farklılaştığına dair alanda bir boşluk olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu boşluğu doldurmak üzere bu araştırmanın temel amacı, bireylerin lüks tüketim eğilimlerinin konaklama işletmesi ve konaklama konsepti tercihlerine nasıl yansıdığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, çalışmanın turizm profesyonellerine lüks pazar segmentlerine yönelik daha net ve işlevsel tüketici profilleri geliştirme konusunda katkı sunması beklenmektedir. Buna ek olarak, çalışmanın alana sunduğu önemli ve özgün katkılardan bir diğeri, tüketici psikolojisi literatürü temelinde geliştirilen “Lüks Tüketim Eğilimleri Ölçeği”nin turizm tüketimi bağlamında ilk kez ampirik olarak sınanmış olmasıdır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, lüks ve lüks tüketim kavramlarının yanı sıra lüks turizm olgusunu ele alan bütüncül bir kavramsal çerçeve sunulmuştur. Bu kapsamda, çalışmada benimsenen nicel araştırma tasarımı ve çevrimiçi anket yoluyla elde edilen verilere dair bulgular ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Ardından literatürdeki mevcut çalışmalarla karşılaştırmalar yapılarak bulgular tartışılmış ve hem uygulamaya hem de kuramsal bilgi birikimine yönelik çıkarımlar ortaya konmuştur. Çalışma, araştırmanın sınırlılıklarını ve gelecekte yürütülecek araştırmalara yönelik önerileri içeren değerlendirmelerle tamamlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Lüks Kavramı ve Lüks Tüketim

Lüksün izleri sadece seçkin kişilerin erişebildiği bir niş olarak eski çağlara kadar sürülebilmektedir (Kapferer ve Valette-Florence, 2016). Lüks ve lüks tüketim kavramlarının literatürdeki gelişimleri incelendiğinde yüzyıllardır farklı perspektiflerden (ekonomi, felsefe, ahlak, sosyoloji vb.) ele alındığı görülmektedir (Adam Smith, 1776-*The Wealth of Nations*; Bernard Mandeville, 1714-*The Fable of the Bees*; Thorstein Veblen, 1899 – *The Theory of the Leisure Class*; Werner Sombart, 1912- *Luxury and Capitalism* vb.). Lüks, 1980 sonralarında yaygın olarak psikolojik ve sosyolojik açılardan incelenmiştir. Örneğin, Bourdieu (1984) lüksü sosyoloji perspektifinden irdelemiş; ekonomik, sosyal ve kültürel sermayenin sosyal sınıfın oluşması sürecindeki önemini ele almıştır. Bilindiği üzere bireylerin tüketim pratiklerine bağlı olarak sosyal sınıf ayrımları meydana gelmektedir (Bourdieu, 1984). Bu yüzden, bir ürüne ya da hizmete ödenen bedel kalitesine, kullanıcıya sağladığı prestije ve kullanıcısının sosyal sınıfına ilişkin bir sinyal niteliği taşımaktadır (Amaldoss ve Jain, 2005; Lichtenstein, Ridgway ve Netemeyer, 1993). Psikoloji perspektifinden ise lüks ürün sahipliğinin bireyin benliğinde yarattığı değişimlere odaklanılmıştır. Belk (1988)’e göre sahip olunan şeyler bireyin kimlik oluşumunun önemli bir parçasıdır. Berry (1994), lüks ürünleri zevk veren arzu nesneleri olarak betimlerken; bireyin kendini gerçekleştirmesinde (self-fulfillment), benliğin koruması ve geliştirilmesinde (self-enhancement) lüks tüketimin önemli motivasyonlar arasında olduğu kabul edilmektedir (Amatulli ve Guido, 2011; Truong ve McColl, 2011; Wang vd., 2022 vb.).

Lüks denildiğinde genellikle pahalı, yüksek kalitede, herkes tarafından kolaylıkla satın alınamayan (toplumların refah düzeyine bağlı olarak) ürünler ve hizmetler akla gelmektedir. Wang (2022) lüksü “Diğerlerinden üstün tasarımları, işçilikleri, duyuşal çekicilikleri ve farklı sosyo-kültürel anlatıları ile ayrılan pahalı ve seçkin ürünler ve markalardır.” şeklinde tanımlamıştır (s.791). Ancak lüksün anlamı kişisel ve kişiler arası motivasyonlar tarafından belirlendiği için soyut bir kavramdır ve esas olarak tüketici algıları üzerine inşa

edilmiştir (Vigneron ve Johnson, 1999; 2004). İngilizcesi *luxury* olan lüks kelimesi Latince kökenli *lexus ve luxuria* kelimelerinden türetilmiştir. Bu kelimelerin Latince'deki karşılıkları ise *aşırılık, savurganlık, zenginlik, müsrifliktir* (Roux ve Floch 1996). Anlam kökeni göz önüne alındığında lüks, sosyal bağlama göre anlamı değişkenlik gösterebilen hem olumlu hem de olumsuz çağrışımları bünyesinde taşıyan bir kavramdır (Cannon ve Rucker, 2018; Vigneron ve Johnson, 2004). Lüksü *sıradışı, olağanüstü (extraordinary)* olarak betimleyen araştırmacılar da mevcuttur (Berry, 1994; Heine, 2012). Bu betimlemenin de olumlu ve olumsuz anlamı bir arada taşıdığını söylemek mümkündür.

Lüks tüketim çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Doğan vd., 2020; Kapferer, 1997; Vickers ve Renand, 2003). Wiedmann, Hennigs ve Siebels (2009), lüksün finansal, fonksiyonel, bireysel ve sosyal olmak üzere farklı değerlerin bileşiminden meydana gelen çok boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Finansal değer ürünün/hizmetin fiyatıyla, pahalılığıyla ilgilidir. Daha pahalı ürün daha iyi kalite ve daha iyi statü gösterimi demektir. Lüksün fonksiyonel değeri lüks ürünlerin/hizmetlerin üstün kaliteye ve dayanıklılığa sahip olmasıyla açıklanmaktadır. Bireysel değer boyutu bireylerin ideal benlikleriyle uyum gösteren lüks markaları seçmesiyle, lüks ürünlerin kullanıcılarına fonksiyonel faydadan ziyade hedonik fayda sağlamasıyla, bireye ayrıcalıklı olma hissini yaşatmasıyla, materyalist eğilimi yüksek bireylerin lüks ürünleri/hizmetleri/markaları tercih etmeleriyle ilişkilendirilmektedir (Kapferer, 1998). Son olarak lüksün sosyal değeri ise gösteriş ve prestijle tanımlanmaktadır. Bu boyut lüks tüketim aracılığıyla bireyin sembolik ihtiyaçlarını karşılama ifadesi olarak ifade etmektedir (Tsai, 2005). Lüks markalar yüksek fiyatlarıyla, kullanıcıyı o markaya sahip olmayan tüketicilerden farklı kılma rolüne sahiptir (Dubois, Laurent ve Czellar, 2001). Bu sebeple, genellikle çoğunluğun tercih ettiği seçeneklerden kaçan tüketiciler lüks markaları satın alırlar (Berger ve Heath, 2007). Lüksün sosyal yanı bireylerin çevrelerindeki insanlara belirli referans gruplara dahil oldukları mesajını vermek için lüks ürünleri/hizmetleri satın almalarıyla açıklanmaktadır. Doğan vd. (2020) ise lüks tüketimi sadece marka algısı ya da statü arayışı olarak değil, bireyin genel tüketim eğilimi ve tüketici psikolojisi bağlamında ele almıştır. Bu yaklaşım, lüks tüketim davranışının altında yatan hedonik motivasyonları, simgesel anlamları, kalite arayışını ve sosyal karşılaştırma eğilimlerini bütüncül bir biçimde açıklamaya imkân tanımakta; böylelikle lüksün çok boyutlu doğasını daha derinlikli bir şekilde kavramsallaştırmaktadır.

Lükse dair algılar ve lüks tüketim alışkanlıkları farklı toplumlara ve kültürlere, içinde bulunulan dönemin şartlarına, imkanlarına göre değişkenlik gösterebilmektedir (Wong ve Ahuvia, 1998; Hennigs vd. 2012; Ergüven, 2020; Lo ve Yeung, 2020). Son yıllarda lüksün anlamında, zenginlik, gösteriş, statü sembolü ve sahiplikten; deneyim, ayrıcalıklı hissetme, bireysel tatmine doğru bir değişim gözlenmiştir (Yeoman, 2011; Hwang vd. 2023). Bu değişimi geleneksel lüks ve yeni lüks olarak ayırtmak yerinde olacaktır. Geleneksel bakış açısıyla lükste gösteriş öne çıkmaktadır. Buna göre lüks elitist, seçkin, sembolik, prestijli ve pahalı olarak algılanmaktadır (Hennigs vd. 2012). Öte yandan, yeni lüks daha çok deneyim perspektifinden tanımlanmaktadır. Geleneksel anlayıştaki görünürlük, sahiplik ve somut yansımaların aksine; deneyim, eşsizlik/kişiyi özel olma ve özgünlükle daha fazla ilişkilidir (Tynan, McKechnie ve Chhuon, 2010; Yeoman, 2011; Correia, Kozak ve Del Chiappa, 2020). Örneğin, geleneksel lükste önemli olan Prada markalı pahalı ve yüksek kaliteli bir çantaya sahip olmak; onu görünür bir biçimde toplum içerisinde kullanmaktır. Yeni lüks anlayışına göre ise Prada markasının mağaza atmosferi ve sağlanan konfor, alışveriş deneyimi, satış temsilcisinin sunduğu kişiselleştirilmiş hizmet, özel etkinliklere davet edilme ayrıcalığı çantanın sahipliğinden duyulan hazzı daha da güçlendirmekte hatta sahipliğin önüne geçebilmektedir.

Lüks anlayışındaki söz konusu dönüşüm hazır giyim, aksesuar, kozmetik ve benzeri geleneksel sektörlerle sınırlı kalmayıp hizmet ve deneyim sektörlerinde; bunlara paralel turizm sektöründe de etkili olmuştur (Correia vd. 2020; Correia, Reis, Moro ve Kozak, 2022). Nitekim günümüz çağdaş turist profili, artık seyahati sadece günlük rutinden kaçmak için bir yer değiştirme biçimi (Krippendorff, 1986) olarak değil; kişiselleştirilmiş, özgün, yüksek kalitede ve ayrıcalıklı deneyimlerin bütünlüştüğü bir yaşam tarzı olarak görmektedir (Iloranta ve Komppula, 2022).

2.2. Turizm Bağlamında Lüks

Iloranta (2021)' nın lüks turizm literatürü bağlamındaki kapsamlı incelemesine göre, lüks turizm literatüründe dört farklı bakış açısı bulunmaktadır. Veblen'in gösterişli tüketiminden beslenen *tüketim odaklı bakış açısına* (Bagwell ve Bernheim, 1996) göre, bireyler lüks turizmi zenginlik ve diğer insanlardan farklılaşma göstergesi olarak görürler. Bu bakış açısı, lüks turizmin satın alma tarafına odaklanır ve turistlerin lüks tüketim

alışkanlıklarını, tekrar ziyaretlerini, yeniden satın alımlarını ve fiyatlara tepkilerini de dikkate almaktadır. *Marka yönetimi odaklı bakış açısı*, lüks turizmi geleneksel lüks anlamına dayalı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım lüks turizmi bir deneyimden çok bir ürün olarak görür. Araştırmalar daha çok marka imajı, marka değeri, marka bağlılığı gibi marka unsurlarına ve lüks destinasyonlar veya belirli somut ve soyut özelliklere sahip oteller gibi turizm ürünlerine odaklanır. *Hizmet pazarlaması perspektifine* dayalı araştırmalar, daha çok hizmet ve çalışanların turistlerle etkileşimine odaklanmaktadır. Bilindiği gibi turizm, hizmet temelli bir sektördür ve hizmet her zaman lüksün bir parçasıdır (Kepferer, 2014). Iloranta (2021)' ya göre hizmet pazarlama perspektifi lüks turizm araştırmalarındaki en yaygın yaklaşım olup hizmet kalitesi, müşteri sadakati, memnuniyeti, güveni ve müşteri tutma, çalışan ve müşteri etkileşimleri hizmet pazarlama perspektifine dayanan en yaygın konulardır. *Tüketici davranış odaklı bakış açısı*, lüks turizmi sadece statü aracı olarak değil, aynı zamanda tüketicilerin farklı ihtiyaçları olarak ideal değerler ve deneyimler olarak tanımlamaktadır (Kiessling, Balekjian ve Oehmichen, 2009; Hemetsberger, von Wallpach ve Bauer, 2012). Bu bakış açısı, lüks turizmi davranışsal uygulamalar, motivasyon ve deneyimsel tüketim açısından ele almaktadır.

Lüks turizm sektöründe eşsiz ve farklı deneyimlerle karşılık bulmaktadır. Lüks biçimde seyahat eden gezginlerin çevrimiçi değerlendirmeleri genel olarak değerlendirildiğinde çoğunluğunun hatırlanabilir bir konaklamayı önemsedikleri görülmüştür. Bu durum lüks turizm faaliyetlerinde deneyim odaklı çalışmaları destekler niteliktedir (Yeoman, 2008). Trihas vd., (2020) ise destinasyonlar bağlamındaki araştırmalarında lüks turizm pazarında önemli yere sahip destinasyonlarda peyzaj çekiciliği, destinasyon güvenliği, iklim, yüksek standartlarda 5 yıldızlı oteller, çok yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri ve özel hizmetlerin önemli avantajları olduğunu ortaya koymuşlardır. Turizmde lüks farklı biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Lüks turizm ürünleri/hizmetleri sıklıkla *eşsiz destinasyonlar* (Maldivler, Bora Bora, Amalfi Kıyıları, Monaco vb.), tesislerde sunulan (spa, wellness, uşak vb.) *kişiselleştirilmiş hizmetler*, *eşsiz ve özel deneyimler* (lüks alışveriş, golf, lüks gemi seyahatleri, gurme mutfak vb.), birinci sınıf uçuş, lüks tren seyahati, özel yat ve benzeri *ayrıcılık ulaşımları* ve özel villalar, lüks oteller ve resortlar, delüks her şey dahil/ultra her şey dahil konsept benzeri *konaklama hizmetleri*yle ilişkilendirilmektedir (Petroman, 2021; Grand View Research, Inc., 2025). Araştırmanın gerçekleştirildiği Türkiye bağlamı lüks turizm açısından oldukça zengin bir yapıya sahiptir (Erdoğan, 2024). Örneğin, Antalya'da ultra her şey dâhil lüks resortlar, Bodrum'da üst segmente hitap eden butik oteller ve beach club odaklı üst düzey hizmetler, Kapadokya'da ise özgün mimariyle bütünleşmiş mağara otel (cave-hotel) konseptleri lüks turizmin farklı biçimlerini temsil etmektedir. Bu destinasyonlardaki yüksek hizmet standardı, kişiselleştirilmiş deneyimler ve farklılaşmış turizm ürünleri, Türkiye'de lüks tüketim eğilimlerinin turistik tercihlere nasıl yansıdığına dair somut bir bağlam sunmakta; böylelikle araştırmanın kavramsal çerçevesi ile ülke bağlamı arasındaki uyumu güçlendirmektedir.

Bilindiği üzere, başlıca turizm çekicilikleri arasında yer alan konaklama işletmeleri, turizm sektörünün temel bileşenleri olan konaklama, seyahat ve yeme-içme faaliyetlerinin yarattığı bütünsel turistik deneyimin çekirdeğini oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri turizm hareketlerine katılan insanlara, birincil olarak güvenli barınma olanağı sağlamakla birlikte, onların konfor, dinlenme, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini de karşılamaktadır (Kozak vd., 2014; Usta, 2014; Ceylan ve Yakut, 2021). Aynı zamanda konaklama işletmelerinin turizmin gelişmesindeki ve turizm gelirlerinin artırılmasındaki payı oldukça fazladır. Thommandru vd. (2023)'ya göre konaklama işletmeleri, turizm sektörünün ekonomik büyüme ve gelir artışı açısından kritik yapı taşlarından biridir. Turizm sektörünün GSYİH, döviz girdileri ve istihdam açısından önemli katkılar sağladığını ve konaklama işletmelerinin bu katkıdaki rolünün göz ardı edilemeyeceğini vurgulamaktadırlar. Literatürde ve uygulamada turistik konaklama işletmeleri ile konaklama konseptleri çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır (Ceylan ve Yakut, 2021; Lohmann vd. 2017). Bu çalışma kapsamında otel işletmeleri (otel, tatil köyü, butik otel vb.) ve alternatif konaklama işletmeleri (motel, pansiyon, apart otel, glamping, çadır/karavan kamp işletmeleri, villa/müstakil ev kiralama işletmeleri vb.) bağlamında gerçekleştirilmiştir.

3. Yöntem

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Yönergesine uygunluğuna 15.05.2025 tarihli ve 15 sayılı toplantının 5 no.lu kararı ile onay verilmiştir ve akabinde veri toplama sürecine başlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Konaklama hizmetleri bağlamında gerçekleştirilen araştırmada bireylerin lüks tüketim eğilimlerinin konaklama tercihlerine nasıl yansıdığı incelenmiştir. Konaklama tercihleri yalnızca bireylerin gelir düzeylerine değil, aynı zamanda yaşam tarzlarına, benlik sunumu stratejilerine ve tüketim değerlerine göre de şekillenebilmektedir. Örneğin, hedonik değer arayışındaki tüketiciler için konaklama bir keyif ve haz kaynağı iken, sosyal farklılaşma arayışındaki bireyler için prestijli bir kimlik göstergesi olabilmektedir. (Wiedmann vd., 2009). Turizm tüketimi, doğası gereği hedonik, deneyimsel ve statü temelli bir yapıya sahip olduğu için (Özkoç ve Çalışkan, 2018) bireylerin lüks tüketim eğilimlerinin turistik tercihleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda tüketici psikolojisi literatüründe geliştirilen “Lüks Tüketim Eğilimleri Ölçeği” lüks tüketimi ürünün/hizmetin eşsizliği, fiyat esnekliği, sembolik ve hedonik anlamları, ayrıcalıklı hissetme gibi çok boyutlu psikolojik yapılar üzerinden ölçmesi nedeniyle turizm tüketimini anlamak için son derece kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır ve turistlerin tatil amaçlı seyahatlerde konaklama tercihlerine yönelik eğilimlerini açıklamada güçlü bir kuramsal ve ölçümsel temel oluşturmaktadır. Bu doğrultuda farklı düzeylerde lüks tüketim eğilimlerine (Dogan vd. 2020) sahip turistlerin konaklama tercihlerinin farklılık göstereceği varsayılmaktadır. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından bu ilişkinin incelenmesi hedefe yönelik pazarlama stratejilerinin etkinliği ve farklı lüks tüketici segmentlerine uygun konaklama deneyimleri tasarlamada faydalı olacaktır. Lüks tüketim eğilimlerinin konaklama kararlarına nasıl yansıdığını anlamaya yönelik yapılacak bir araştırma, sadece teorik değil aynı zamanda pratik düzlemde de yüksek değer taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁: Bireylerin lüks tüketim eğilim seviyelerine göre turistik konaklama işletmesi tercihleri farklılaşmaktadır.

H₂: Bireylerin lüks tüketim eğilim seviyelerine göre turistik konaklama konsepti tercihleri farklılaşmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de ikamet eden, 18 yaş ve üzeri, en az asgari ücret gelire sahip bireyler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın verileri kolayda örnekleme yöntemiyle 1 Haziran - 30 Temmuz 2025 tarihleri arasında çevrimiçi ücretli veri toplama platformu Youreply (youreply.com.tr) üzerinden toplanmıştır. Anketi eksiksiz biçimde tamamlayan her bir katılımcıya Youreply aracılığıyla 35 TL ödeme yapılmıştır. Araştırmaya toplamda 527 katılımcı katılmıştır. Ancak anketin ilk bölümündeki kontrol sorusuna yanıt olarak “hayır” seçeneğini işaretleyen 85 katılımcı araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca anketin ikinci bölümündeki ifadeler arasına yerleştirilen; araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini olumsuz etkileyebilecek dikkatsiz katılımcıları (careless respondents) tespit etmeye ve elemeye yönelik oluşturulmuş ifadeye (Bu katılımcının dikkatini belirlemeye yönelik bir ifadedir. Lütfen 5 seçeneğini işaretleyiniz.) uygun seçeneği işaretlemeyen 41 dikkatsiz katılımcının verileri de analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Son olarak 11 katılımcı yaşını 18’in altında belirttiği için araştırmaya dahil edilmemiştir. Buna göre 390 katılımcının verileri açık kaynak kodlu analiz programı JAMOVİ 2.6.44 kullanılarak analiz edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olan anket çevrimiçi olarak *Google Forms* ile Türkçe dilinde hazırlanmıştır. Hazırlanan anket veri toplama süreci öncesinde uzman görüşlerinin alınması amacıyla turizm ve sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri alanlarında uzman akademisyenlerle paylaşılmıştır. Onların görüşleri neticesinde anket formuna son hali verilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara araştırma ile ilgili bilgi verilmiş ve araştırmaya gönüllü katılım sağladıklarına dair onayları alınmıştır. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla “Son 1 yıl içinde herhangi bir konaklama işletmesinde konakladınız mı?” kontrol sorusu eklenmiştir. İkinci bölümde Doğan vd. (2020)’nin geliştirmiş olduğu 5 boyut (eşsizlik, pahalılık, sembolik anlam, keyfi arzu, seçkin bir azınlığa ait olmak) ve 18 ifadeden oluşan Lüks Tüketim Eğilimleri Ölçeği’ne yer verilmiştir. Üçüncü bölümde katılımcıların turistik konaklama tercihlerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırma kapsamında turistik konaklama tercihleri dair seçenekler belirlenirken araştırmanın Türkiye’de gerçekleştirildiği göz önünde bulundurularak Türkiye’de yaygın olan turistik konaklama işletmeleri ve konaklama konseptleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu doğrultuda T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Belgeli Konaklama tesislerine (www.ktb.gov.tr) Türkiye

Otelciler Birliği (TUROB) üyelerine (www.turob.com) ve Türkiye'nin önde gelen seyahat acentalarının (ETS Tur, Jolly Tur, SETUR vb.) satışını gerçekleştirdiği işletmelere dayanarak; konaklama işletmeleri 3,4 ve 5 yıldızlı oteller, tatil köyü, butik otel, apart otel, pansiyon, çadır/karavan konseptli kamp tesisleri, glamping tesisleri, villa/müstakil ev kiralama; konaklama konseptleri ise her şey dahil / ultra her şey dahil, alkolsüz her şey dahil, tam pansiyon, yarım pansiyon, oda-kahvaltı, sadece oda olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda ilgili bölümde turistik konaklama işletmesi tercihlerini belirlemek üzere 10; turistik konaklama konsepti tercihlerini belirlemek üzere 6 ifade bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek ifadelerinin tümü soru formunda 5'li likert tipi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçek ile hazırlanmıştır. Son bölümde ise katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, gelir ve tatile gitme sıklığını belirlemeye dair demografik sorulara yer verilmiştir.

4. Bulgular

Katılımcılara ait veriler ilk olarak demografik özellikleri bakımından incelenmiştir. Buna göre araştırmaya dahil edilen 226 kadın ve 164 erkek katılımcının (N =390) yaşları 18 ile 65 (M = 33.7; SD = 10.8) arasında değişkenlik göstermektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri ilköğretim/ortaokul mezunu (N=5) ile lisansüstü eğitim düzeyi (N=105) mezunu arasında değişmektedir. Lisans düzeyinde (N=156) eğitimi tamamlamış katılımcı sayısının diğer derecelere kıyasla daha fazla olduğu dikkat çekmektedir (Lise mezunu N=83; ön lisans mezunu N=41). Katılımcıların gelir dağılımına dair bulgulara ise Tablo 1.'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Gelir Düzeyi Dağılımı

Gelir Düzeyi	Frekans (N)	Yüzde (%)
Asgari Ücret	64	16.4
22.105 TL- 45.000 TL	49	12.6
45.001-65.000 TL	81	20.8
65.001 TL-85.000TL	86	22.1
85.001-105.000TL	53	13.6
105.001TL ve üzeri	57	14.6
Toplam	390	100

Gelir düzeyi turistlerin konaklama tercihlerini etkileyebilecek önemli bir parametredir (Chen ve Ho, 2022). Bu nedenle katılımcıların gelir düzeyi gruplarına göre konaklama işletmesi tercihlerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla *One-Way ANOVA Analizi* (tek yönlü varyans analizi) uygulanmıştır. İlk olarak varyans homojenliği testi sonuçlarına ulaşılmıştır. *Levene's test* sonuçları, varyans homojenliğinin hiçbir işletme tercihi değişkeni için olmadığı göstermiştir. Bu doğrultuda, *Welch's test* uygulanarak aylık gelire bağlı olarak işletme tercihlerinin değişip değişmediği test edilmiştir. Analiz sonucunda bazı gelir grupları açısından belirli konaklama işletmesi tercihlerinin anlamlı biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 2. Tek Yönlü Varyans Analizi (Welch's) Testi Sonuçları

	F	df1	df2	p
5 yıldızlı otel	2.84	5	168	0.01
Tatil köyü	1.33	5	167	0.25
4 yıldızlı otel	.91	5	169	0.47
3 ve daha az yıldızlı otel	1.79	5	170	0.12
Pansiyon	.94	5	168	0.46
Butik otel	5.61	5	170	<.001
Apart otel	3.16	5	170	0.01
Çadır/Karavan tesisleri	7.78	5	169	<.001
Glamping	1.52	5	168	0.19
Villa/müstakil ev kiralama	.55	5	169	0.74

Bulgulara göre 5 yıldızlı otele yönelik tercihler gelir düzeyi yükseldikçe artış göstermiştir. En yüksek ortalama 105.001 TL ve üzeri gelir grubunda (M= 3.93), en düşük ortalama ise asgari ücret grubundadır (M= 3.23). Bu durum, yüksek gelir grubundaki bireylerin bu konaklama türüne daha fazla yöneldiğini göstermektedir. Butik otel tercihleri açısından da gelir grupları arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. En düşük gelir grubunun

ortalaması 2.75 iken, 105.001 TL ve üzeri gelir grubunda bu değer 1.93'e kadar düşmektedir. Bu bulgu, söz konusu konaklama türünün düşük gelire sahip bireyler tarafından tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Benzer farklılık apart otel tercihlerinde tespit edilmiştir. Asgari ücret grubundaki bireyler apart otel için daha yüksek puanlar verirken ($M=2.72$), bu tercih özellikle orta ve yüksek gelir gruplarında daha düşük ortalamaya sahiptir (85.001–105.000 TL grubu için $M=2.13$; 105.001 TL ve üzeri gelir grubu için $M=1.98$). Son olarak, çadır/karavan konseptli kamp işletmeleri için de gelir grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu dikkat çekmektedir. Asgari ücret ve düşük gelir grubunda bu tercih yüksek ortalamalarla değerlendirilirken ($M=2.44$ asgari ücret gelir grubu; $M=3.20$ 22.105 TL- 45.000 TL gelir grubu), yüksek gelir grubundaki bireylerin ortalamaları anlamlı şekilde düşüktür ($M=1.79$). Konaklama konseptleri bakımından ise gelir gruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Bireylerin tatile gitme sıklığı gelir durumu ve eğitim düzeyiyle yakından ilişkili olduğundan (Alegre ve Pou, 2006; Sultan ve Khan, 2011; Van Loon ve Rouwendal, 2013 vb.) demografik bir değişken olarak bireylerin tatile gitme sıklığı da göz önünde bulundurulmuştur. Buna göre katılımcıların 1 yıl içerisindeki tatile gitme sıklıklarına dair bulgulara Tablo 3.'de yer verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Tatile Gitme Sıklığı

Tatile Gitme Sıklığı	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yılda 1 kere	171	43.8
Yılda 2 kere	135	34.6
Yılda 3 kere	40	10.3
Yılda 3 kereden fazla	44	11.3
Toplam	390	100

Anketin ikinci bölümünde yer verilen toplam 5 boyut ve 18 ifadeden oluşan Lüks Tüketim Eğilimleri ölçeğinin alt boyutlarının içsel tutarlılığı *Cronbach's alpha* katsayısı ile test edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizlerine dair bulgular Tablo 4.'de sunulmuştur.

Tablo 4. Güvenilirlik Testleri

Boyut	Cronbach's α	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Eşsizlik	.79	3.46	.89
Eşsizlik 1		3.70	1.11
Eşsizlik 2		3.44	1.07
Eşsizlik 3		3.82	1.09
Eşsizlik 4		2.90	1.33
Pahalılık	.63	2.50	.85
Pahalılık 1		2.49	1.34
Pahalılık 2		2.59	1.24
Pahalılık 3		2.18	1.16
Pahalılık 4		2.73	1.22
Sembolik Anlam	.77	2.19	.93
Sembolik Anlam 1		1.89	.99
Sembolik Anlam 2		2.24	1.24
Sembolik Anlam 3		2.33	1.26
Sembolik Anlam 4		2.31	1.29
Keyfi Arzu	.76	2.31	1.00
Keyfi Arzu 1		2.37	1.28
Keyfi Arzu 2		2.18	1.28
Keyfi Arzu 3		2.38	1.11
Ayrıcalıklı Azınlık	.82	2.34	1.12
Ayrıcalıklı Azınlık 1		2.37	1.28
Ayrıcalıklı Azınlık 2		2.15	1.31
Ayrıcalıklı Azınlık 3		2.48	1.32

Tablo 3.'de görüleceği üzere ölçek boyutlarının *Cronbach's Alpha* değerleri "Pahalılık" boyutu hariç (0.633) diğer tüm boyutlar için 0.70'in üzerinde olup bu değerler çeşitli kaynaklara göre yeterli kabul edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994; George ve Mallery, 2003). Ayrıca George ve Mallery (2003), 0.60 ile 0.69 arasındaki Alpha değerlerini sınırda güvenilir olarak ifade etmektedir. Buna göre ölçeğin güvenirlik analizleri sonucunda alt boyutların iç tutarlılık düzeyleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Bu doğrultuda, ölçeğin yapısal geçerliğini test etmek amacıyla *Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)* gerçekleştirilmiştir. DFA, daha önceden kuramsal olarak belirlenmiş faktör yapısının, elde edilen verilerle ne derece uyumlu olduğunu test etmeye yönelik bir analiz türüdür (Brown, 2015). Analiz neticesinde her bir faktöre ait maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri, standart hataları (SE), Z değerleri ve anlamlılık düzeyleri (p) Tablo 5.'de sunulmuştur

Tablo 5. Doğrulamalı Faktör Analizi

Faktör	Madde	Standart Hata (SE)	Z	p	Stand. Estimate
Eşsizlik	Eşsizlik1	0.05	13.23	<.001	0.65
	Eşsizlik2	0.05	15.33	<.001	0.74
	Eşsizlik3	0.05	16.45	<.001	0.79
	Eşsizlik4	0.06	12.12	<.001	0.62
Pahalılık	Pahalılık1	0.08	13.09	<.001	0.80
	Pahalılık3	0.07	6.77	<.001	0.41
	Pahalılık4	0.07	10.08	<.001	0.60
Sembolik Anlam	SembolikAnlam2	0.06	9.23	<.001	0.46
	SembolikAnlam3	0.05	21.82	<.001	0.93
	SembolikAnlam4	0.05	20.85	<.001	0.90
Keyfi Arzu	KeyfiArzu1	0.06	14.34	<.001	0.73
	KeyfiArzu2	0.06	13.37	<.001	0.68
	KeyfiArzu3	0.05	14.19	<.001	0.73
Ayrıcalıklı Azınlık	AyrıcalıklıAzınlık1	0.06	15.59	<.001	0.73
	AyrıcalıklıAzınlık2	0.06	18.75	<.001	0.86
	AyrıcalıklıAzınlık3	0.06	15.88	<.001	0.76

Analiz sonuçlarına göre *Eşsizlik* faktörüne ait maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri .62 ile .79 arasında değişmektedir. Tüm maddeler DFA açısından anlamlıdır ($p < .001$). *Pahalılık* faktörüne ait maddelerin yükleri .27 ile .74 arasında değişmektedir. Literatürde bir ifadenin ait olduğu faktörle yeterli düzeyde ilişki kurulabilmesi için standartlaştırılmış faktör yükünün en az .40 (Hair et al., 2019) veya tercihen .50 (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007) üzerinde olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu sebeple *Pahalılık 2* ($\beta = .27$) ifadesinin oldukça düşük bir faktör yüküne sahip olduğu ve faktörel yapıyla zayıf bir ilişki kurduğu tespit edilmiştir ve ölçüm aracının yapısal geçerliliğini arttırmak adına ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Benzer gerekçe ile *Sembolik Anlam* faktörüne ait *Sembolik Anlam 1* ifadesi de ($\beta = .39$) ölçek dışında bırakılmıştır. *Keyfi Arzu* faktörüne ait tüm maddeler yüksek düzeyde faktör yüklerine sahiptir ($\beta = .68 - .74$). Bu sonuç ilgili faktörün içsel tutarlılığının güçlü olduğunu göstermektedir. Son olarak *Ayrıcalıklı Azınlık* faktörüne ait maddelerin yükleri .73 ile .86 arasında değişmekle birlikte tüm maddelerin istatistiksel olarak anlamlı ve ilgili faktörle yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. DFA'ya ait Model Uyum İyiliği (Model Fit Indices) değerleri ise (CFI-Comprataive Fit Index: .95; TLI-Tucker Lewis Index: .92; RMSEA %90-Root Mean Square Error of Approximation:.06; χ^2 :347; df: 94; $p < .001$) kabul sınırları içerisinde (Hu ve Bentler, 1999) ve model ile verinin uyumlu olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında lüks tüketim eğilimi sürekli bir değişken olarak ele alınmış olsa da, araştırmanın temel amaçlarından biri bu eğilimin düşük ve yüksek düzeylerine sahip bireylerin konaklama tercihlerinde nasıl farklılaştığını karşılaştırmalı olarak incelemektir. Bu gerekçeyle değişkenin anlamlı şekilde iki gruba ayrılarak kategorik gruplar halinde değerlendirilmesine ve kuramsal olarak öngörülen karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına olanak sağladığı için *median split* (medyan değerinden ayırma) yöntemi tercih edilmiştir. Bununla birlikte bilgi kaybı riskinin farkında olunarak sonuçlar yalnızca bu kategorik ayırım çerçevesinde yorumlanmıştır Iacobucci vd. (2015)'ne göre araştırma sorusunun gruplar arası karşılaştırma gerektirdiği durumlarda median split uygulaması metodolojik açıdan kabul edilebilirdir. Buradan hareketle, hipotez testlerini gerçekleştirmek üzere katılımcılar ilk olarak lüks tüketim eğilimleri değerlerine göre *median split*

yöntemi ile iki gruba ayrılmıştır. Medyan değeri 2.53 olduğundan ($M=2.57$; $SD=.67$; $Min=1.00$; $Max=4.68$) bu değer altında kalanlar “düşük lüks tüketim eğilimine sahip bireyler” ve 2.53’ün üzerinde kalanlar ise “yüksek lüks tüketim eğilimine sahip bireyler” olarak betimlenmiştir. Ve sırasıyla 0 ve 1 olarak kodlanmışlardır.

Araştırma hipotezlerinin testleri *Independent Samples T-Test* (bağımsız örneklem t-testi) ile gerçekleştirilmiştir. İlk olarak varyans homojenliği testi sonuçlarına ulaşılmıştır. Levene’s test sonuçları, varyans homojenliğinin hiçbir işletme tercihi değişkeni için olmadığı göstermiştir. Bu doğrultuda, Welch’s test uygulanmıştır. Medyan değerinden yüksek ve düşük düzey lüks tüketim eğilimi olmak üzere iki gruba ayrılan katılımcıların konaklama işletmesi tercihlerinin farklılık gösterip göstermediği ve eğer farklılık varsa hangi tercihler bağlamında farklılaştığı analiz edilmiştir. Tablo 6’da görüleceği üzere, analizler neticesinde bazı konaklama işletmesi tercihlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Bulgular düşük düzeyde lüks tüketim eğilimine sahip bireylerin 5 yıldızlı otel seçeneğini anlamlı biçimde daha fazla tercih ettiğini göstermektedir (Buna karşılık, yüksek lüks tüketim eğilimli bireylerin butik otel, apart otel ve çadır/karavan konseptli kamp tesisleri seçeneklerini anlamlı biçimde daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Tatil köyü, 4, 3 ve daha az yıldızla sahip oteller, pansiyon, glamping ve villa/müstakil ev kiralama seçenekleri için ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > .05$). Bulgulara göre H_1 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 6. Konaklama İşletmesi Tercihleri için Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Konaklama İşletmesi Tercihleri	t(388)	df	p	Cohen’s d
5 yıldızlı otel	-4.63	5	<.001	.46
Butik otel	3.88	5	<.001	.39
Apartment otel	3.69	5	<.001	.37
Çadır/Karavan tesisleri	2.42	5	.01	.24

Farklı lüks tüketim eğilimi gruplarının konaklama konsepti tercihlerinde anlamlı farklılık olup olmadığı benzer şekilde *Independent Samples t-Test* (bağımsız örneklem t-testi) ile analiz edilmiştir. Tablo 7’de görüleceği üzere analiz sonuçlarında üç konaklama konsepti açısından (her şey dahil/ultra her şey dahil konaklama, yarım pansiyon konaklama, sadece oda) gruplar arasında anlamlı farklar gözlemlenmiştir. Öncelikle her şey dahil/ultra her şey dahil konaklama seçeneğinin düşük lüks tüketim eğilimli bireyler tarafından anlamlı biçimde daha fazla tercih edildiği tespit edilmiştir. Buna karşılık, yüksek lüks tüketim eğilimi grubundaki bireylerin yarım pansiyon ve sadece oda konseptlerini anlamlı şekilde daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Ancak alkolsüz her şey dahil konaklama, tam pansiyon konaklama ve oda-kahvaltı konaklama konseptleri bağlamında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>.05$). Bulgulara dayanarak H_2 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 7. Konaklama Konsepti Tercihleri için Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Konaklama Konsepti Tercihleri	t(88)	df	p	Cohen’s d
Her şey dahil/Ultra Her şey dahil	-4.31	388	<.001	.43
Yarım pansiyon	2.04	388	.004	.21
Sadece oda	2.89	388	.001	.30

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma kapsamında bireylerin lüks tüketim eğilimlerine göre konaklama işletmesi ve konaklama konsepti tercihlerinin nasıl farklılaştığı incelenmiştir. Araştırmanın bulguları hem konaklama işletmesi tercihleri hem de tercih edilen konaklama konseptleri bakımından düşük ve yüksek lüks tüketim eğilimli gruplar arasında anlamlı farkların olduğunu göstermiştir. Konaklama işletmeleri bağlamında 5 yıldızlı otel, butik otel, apart otel ve çadır/karavan konseptli kamp tesislerine yönelik tercihlerindeki farklılıklar dikkat çekerken; tatil köyü, 4, 3 ve daha az yıldızla sahip oteller, pansiyon, glamping ve villa/müstakil ev kiralama seçeneklerinde ise farklı lüks tüketim eğilimi gruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Gruplar arasında anlamlı farkların görüldüğü konaklama işletmelerinden biri olan 5 yıldızlı oteller düşük düzey lüks tüketim eğilimine sahip grubun anlamlı düzeyde daha fazla tercih ettiği işletme türü olmuştur.

Lüks hizmet deneyimleri genellikle yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş konfor ve kolaylık sunmaktadır (Chen ve Peng, 2014). 5 yıldızlı otellerin sahip olduğu fiziksel imkanlar ve tesislerde sunulan hizmetler düşünüldüğünde bu bulgu, lüks tüketim eğilimli bireylerin yüksek konfor, prestij ve kişiselleştirilmiş hizmet arayışlarıyla uyumludur (Han ve Kim, 2010; Wiedmann vd., 2009). Lüks turistik ürün deneyimleri bütüncül deneyimlerdir ve araştırmalar temel unsurlarının kalite, sorunsuz bir ortam, müşteriye özgü ayrıcalıklı kolaylıklar ve konfor olduğunu ortaya koymaktadır (Chen ve Peng, 2014; Harkison, Hemmington ve Hyde, 2018; Manthiou, Kang ve Hyun, 2017). Düşük düzeyde lüks tüketim eğilimine sahip turistlerin 5 yıldızlı otelleri daha fazla tercih etmiş olması dikkat çekici bir sonuçtur. 5 yıldızlı otellerde sunulan konforlu ve çok çeşitli hizmetler, yüksek fiyatlandırma politikaları, bu işletmelerin genellikle lüksün sembolik bir yansıması olması ve konaklama ihtiyacına dair keyfi arzular ile ilişkili olabileceği düşünüldüğünde yüksek düzey lüks tüketim eğilimli turistler tarafından daha fazla tercih edilmesi daha olası görünmektedir. Ancak bu sonuç konforlu ve pahalı seçimlerin her zaman lüks tüketim eğilimiyle ilişkilendirilemeyeceğinin bir göstergesidir. Araştırma bulguları arka planda bazı sosyo-psikolojik ve ekonomik faktörlerin tercihlere yön vermiş olabileceğini düşündürmektedir. Bilindiği üzere, özellikle COVID-19 pandemisinin tüm lüks sektörler üzerindeki olumsuz etkileri ve düşüşe geçen satış rakamları yerini 2021 yılından itibaren hızlı bir iyileşmeye bırakmaya başlamıştır (McKinsey&Company, 2025). Özellikle Çin, Hindistan, Türkiye gibi gelişmekte olan lüks pazarlarında pandemi sonrasındaki büyüme büyük bir lüks pazar potansiyeline sahip bir orta sınıf yaratmıştır. Yaşanan gelişmelerle ve değişimlerle paralel olarak son yıllarda, geçmişte toplumun en varlıklı kesimlerini hedef pazar olarak seçen lüks markalar, genişletilmiş yeni ürün hatları ve yeni markaları ile orta sınıf tüketicileri de hedeflemeye başlamışlardır (Shukla, Rosendo-Rios, ve Khalifa, 2022). Bununla birlikte “lüks” kavramının tanımı değiştiren uygun fiyat, daha geniş pazar erişimi ve kitle pazarında erişilebilirlik gibi kavramları içeren “yeni lüks” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu yeni durum, lüks ürünleri daha uygun fiyatlı ve ulaşılabilir hale getirmekte ve lüksün demokratikleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Truong, McColl ve Kitchen, (2009). Söz konusu demokratikleşme neticesinde lüks markaların ürünleri ve tasarımları kitleler için daha erişilebilir hale gelmeye başlamıştır (Roper vd., 2013). Benzer dönüşümün hizmet ve buna bağlı olarak turizm sektörü için de geçerli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Literatürde lüks otel tercihlerinde sadece elde edilecek statü veya imaj göstergesinin değil aynı zamanda güvenlik, aileye uygunluk, temizlik gibi işlevsel unsurların da önemli rol oynayabileceğini ileri süren araştırmalar mevcuttur (Yue, Imm ve Norazlyn, 2024). Bu araştırmalara dayanarak düşük lüks eğilimli bireylerin 5 yıldızlı otelleri daha fazla tercih etmesinin ardında bu unsurların da olabileceğini göz önünde bulundurmak gereklidir. Bir diğer bakış açısıyla, güncel veriler Türkiye’deki 5 yıldızlı otel sayısının 1100’ün üzerinde olduğunu göstermekte (yaklaşık 470’i Antalya ilinde); farklı bütçelere ve farklı kesimlere hitap eden çok sayıda işletme olduğunu kanıtlar niteliktedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2025). Ayrıca T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın konaklama istatistikleri 5 yıldızlı oteller için konaklayan yerli misafir sayılarının, doluluk oranı, geceleme sayısı gibi parametrelerin 2, 3 ve 4 yıldızlı otellere kıyasla çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2024). Bu verilere dayanarak 5 yıldızlı otel tatilinin lüksün yansıması olmaktan çıkıp “normalleşmiş” bir konaklama biçimi olarak algılanmaya başladığını ya da toplumsal normlara uyum sağlamak adına 5 yıldızlı otellerin daha fazla tercih edildiğini çıkarsamak da mümkündür. Bu yaklaşım düşük lüks tüketim eğilimli bireylerin 5 yıldızlı otelleri yüksek lüks tüketim eğilimlilere göre neden daha fazla tercih ettiklerini açıklamada alternatif bir bakış açısı sağlamaktadır. Ayrıca lüks tüketime yüksek eğilimli bireyler için 5 yıldızlı otellerin klasikleşmiş ve sıradanlaşmış bir seçeneğe dönüşmüş olması ve bu nedenle de düşük eğilimli bireylere kıyasla daha az tercih etmiş olmaları muhtemeldir. Araştırmanın bulguları da bu ihtimali desteklemektedir. Öyle ki, bulgular yüksek düzeyde lüks tüketim eğilimli turistlerin butik otel, apart otel ve çadır/karavan türündeki konaklama işletmelerini yüksek düzey lüks tüketim eğilimlilerden daha fazla tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, lüks tüketimin sadece geleneksel gösterişçi tüketimle sınırlı olmadığını; aynı zamanda bireyin kendini özel hissettiği, özgün deneyimler yaşayabileceği alternatif konaklama biçimlerine de yönelebildiğini göstermektedir (Kapferer, 2012). Özellikle son yıllarda, deneyimsel lüks kavramının öne çıktığı ve bireylerin standart lüks kalıplarından ziyade daha kişisel ve anlamlı deneyimleri tercih ettikleri vurgulanmaktadır (Tynan vd. 2010). Bu bağlamda, çadır, karavan ya da glamping gibi doğa temelli ve butik konaklama seçeneklerinin de yüksek düzeyde lüks tüketim eğilimli turistler tarafından tercih ediliyor olması, turizm tüketiminde lüks kavramının dönüşümünü göstermektedir. Günümüzde lüks yalnızca yüksek fiyatla değil, deneyimin özgünlüğü, mahremiyeti ve bireyselliği ile tanımlanmakta; bu da yeni nesil tüketicilerin davranışlarını şekillendirmektedir (Yeoman, 2011).

Araştırma kapsamında lüks tüketim eğiliminin konaklama konsepti tercihlerine nasıl yansıdığı da incelenmiştir. Bulgular konaklama işletmesi tercihleriyle paralellik göstermekte olup bazı bulgular dikkat çekicidir. Düşük lüks tüketim eğilimine sahip turistlerin ultra her şey dahil/ her şey dahil konaklama konseptlerini anlamlı şekilde daha fazla tercih ettiği görülmüştür. Bu bulgu benzer eğilimli bireylerin 5 yıldızlı otelleri belirgin biçimde tercih etmesiyle uyumludur. Ancak literatürdeki araştırmalar bu tür konseptlerin kapsamlı, konforlu ve zahmetsiz hizmet yapıları nedeniyle lüks tüketimin karakteristiği ile uyumlu olduğunu ve lüks turizmle ilişkilendirildiğini destekler niteliktedir (Cozzio, Tokarchuk ve Maurer, 2023; Petroman, 2021). Bu bulgu, düşük lüks tüketim eğilimli turistlerin, konaklama deneyimlerinde maksimum konfor, hizmet çeşitliliği ve kolaylık odaklı olduklarını göstermektedir.

Öte yandan, yüksek lüks tüketim eğilimli turistlerin yarım pansiyon ve sadece oda konseptli işletmeleri anlamlı biçimde daha fazla tercih etmeleri dikkate değer bir bulgudur. İlk bakışta bu sonuç, lüks arayışıyla çelişiyor gibi görünse de, özellikle deneyimsel lüks arayışında olan bireylerin, konsept gereği konaklama işletmeleri tarafından oluşturulmuş hizmet paketlerinden ziyade daha esnek, kişiselleştirilebilir ve özgürlük alanı sunan konaklama alternatiflerini tercih ettikleri çıkarsanabilir. Bu bağlamda, sadece oda ya da yarım pansiyon gibi konaklama konseptleri bireyin kendi deneyimini oluşturmaya olanak tanıdığı için özgürlük temelli lüks anlayışıyla örtüşmektedir (Kapferer, 2012; Wiedmann vd. 2009). Lüks tüketimi her zaman ve her bağlamda yüksek harcamayla ilişkilendirmek doğru olmayacaktır. Belirli bir gelir düzeyindeki bireyler için seçici ve özgün olma, deneyim arayışı, kişiselleştirme gibi özelliklerin öne çıktığı vurgulanmaktadır (McKinsey&Company, 2024). Buna göre yüksek lüks tüketim eğilimli bireylerin her şey dahil/ultra her şey dahil konseptleri yarım pansiyon ve sadece oda seçeneklerine kıyasla paketlenmiş, sınırlayıcı olarak algıladığı çıkarsanabilir. Aksine yarım pansiyon, sadece oda ve benzeri, yemek planları daha kısıtlı olan konseptlerin turistlere otel dışındaki gastronomi işletmelerinde harcama yapma, otel dışı etkinliklere katılma, bölgeyi keşfetme ve yerel ekonomiyle daha fazla etkileşime girme imkan sunarak esneklik, kontrol hissi sağladığı bilinmektedir (Barrera-Martínez, Santana-Talavera ve Parra-López, 2025). Öte yandan, gastronomik deneyimler lüks turizm ve lüks seyahat deneyimleriyle ilişkilendirildiğinden; (Michael ve Fusté-Forné, 2022; Oğan ve Çekiç, 2023) lüks tüketim eğilimi yüksek turistlerin yemek planı sınırlı konseptleri otel harici işletmelerde gastronomik deneyimler elde etme arzusuyla daha fazla tercih ettiklerini düşündürmektedir.

4.1. Teorik Katkıları

Araştırmanın bulguları, bireylerin lüks tüketim eğilimlerine göre konaklama tercihlerinde anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koyarak, turizm pazarlaması literatürüne önemli katkılar sunmaktadır. Lüks tüketim eğilimlerinin sadece genel tüketim davranışlarıyla sınırlı kalmayıp, turizm bağlamında da farklı tüketici profilleri oluşturduğunu göstermesi bakımından özgün bir bakış açısına sahiptir. Bu durum, lüks kavramının konaklama tercihlerine nasıl yansıdığını anlamaya yönelik önceki çalışmaların sınırlı kaldığı noktaları tamamlamakta ve bu alandaki teorik bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, Dogan vd. (2020) tarafından geliştirilen Lüks Tüketim Eğilimleri Ölçeği, turizm araştırmaları bağlamında ilk kez uygulanmış ve bu alandaki geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiştir. Bu yönüyle araştırma, söz konusu ölçeğin farklı bağlamlarda da kullanılabilirliğini ortaya koyarak literatüre metodolojik bir katkı sunmaktadır. Ayrıca, lüks tüketim eğilimlerinin turizm tüketicileri özelinde nasıl yapılandığını ortaya koymak, ilgili teorik yaklaşımların geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda araştırma, hem ölçeğin alanlar arası transferine dair ilk örneklerden biri olması hem de turizm literatürüne yeni bir ölçme aracı kazandırması açısından özgün bir katkı sağlamaktadır.

4.2. Pratik Katkıları

Bu çalışma, hem teorik/kavramsal düzeyde lüks tüketim literatürünü turizm alanında genişletmekte hem de sektörel uygulamalara stratejik bir yol haritası ve katkılar sunmaktadır. Lüks tüketim eğilimleri farklılaşan tüketici segmentlerine göre kişiselleştirilmiş konaklama hizmetlerinin tasarlanması, hedef kitleye yönelik pazarlama stratejilerinin etkinliğini artırma potansiyeli taşımaktadır. Örneğin, yüksek lüks tüketim eğilimli segment için butik otellerde, apart otellerde ya da lüks karavan tesislerinde kişiselleştirilmiş, özel deneyim paket önerileri sunulabilir ve yukarı satışlar arttırılabilir. Düşük lüks tüketim eğiliminde olup 5 yıldızlı otelleri ve her şey dahil/ultra her şey dahil konseptleri tercih eden segment için ise değer temelli iletişim stratejileri yürütülebilir. Benzer şekilde Antalya, Marmaris, Kuşadası gibi her şey dahil konaklama işletmeleri bakımından yoğunlaşmış destinasyonlar düşük lüks tüketim eğilimli turistlere yönelik; Bodrum, Çeşme ve

Alaçatı, Kapadokya gibi butik oteller bakımından yoğunlaşmış destinasyonlar ise yüksek lüks tüketim eğilimli turistlere yönelik bölgesel olarak farklılaştırılmış pazarlama ve iletişim stratejileri geliştirebilirler. Ayrıca web sitesi, çevrimiçi rezervasyon, mobil uygulama ve benzeri dijital deneyimlerin tasarımları da farklı lüks tüketim eğilimleriyle uyumlu hale getirilebilir. Araştırmanın bulguları turizm işletmelerinin hedef pazar stratejilerini yeniden gözden geçirmelerinin gerekliliğini göstermektedir. Turizm profesyonelleri, yüksek lüks tüketim eğilimi olan bireylerin sadece klasik otelcilik anlayışıyla lüks 5 yıldızlı konaklama işletmeleriyle değil, aynı zamanda alternatif konaklama türleriyle de ilgilenebileceklerini göz önünde bulundurarak, deneyim odaklı ve farklılaştırılmış hizmet sunumları planlanmalıdır. Son olarak yarım pansiyon, sadece oda gibi sınırlı yemek planı olan konaklama işletmeleri bulundukları bölgedeki gastronomik deneyimleri ön plana çıkarabilirler; yüksek lüks tüketim eğilimine sahip misafirlerin deneyimini zenginleştirerek memnuniyeti arttırmak üzere yerel işletmelerle işbirlikleri yapabilirler.

5. Araştırma Sınırlılıkları ve Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Elde edilen bulgular değerlendirilirken bu sınırlılıkları göz önünde bulundurmakta fayda vardır. İlk olarak söz konusu çalışmada konaklama tercihleri kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalarda konaklama tercihleri belirli otel türleri ya da konaklama konseptleri bağlamında gerçekleştirilebilir. Örneğin, farklı iki konaklama konsepti ya da konaklama işletmesi için karşılaştırmalar yapılabilir. Özellikle lüks tüketim eğilimi yüksek kişilerce tercih edilen konaklama tercihleri üzerine odaklanan araştırmalar literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca spesifik bir otel ya da bir bölgenin müşteri profilini, hedef pazarını belirlemeye yönelik araştırmalarda bireylerin lüks tüketim eğilimlerini göz önünde bulundurmak ilgili turizm profesyonelleri için faydalı olacaktır. Bu araştırmada bireylerin konaklama tercihlerini belirlerken bireysel karar aldıkları varsayılmıştır. Ancak bilindiği üzere Türkiye kolektivist bir kültüre sahiptir. Bireylerin tatil tercih ve kararları genellikle birlikte seyahat ettikleri diğer kişilere (eş, çocuk, akraba, arkadaş grubu vb.) göre şekillenebilmektedir. Gelecekte yapılacak kültürlerarası karşılaştırmalar bu araştırmayı bir adım daha ileri götürmeye katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu bireylerin tatil eşlikçileri ya da yalnız olma durumları kontrol değişkeni olarak da belirlenebilir. Öte yandan, demografik değişkenler arasında yer alan medeni durum, çocuk sahibi olup olmama durumu ya da çocuk sayısı konaklama işletmesi tercihlerinde etkili olabilmektedir. Örneğin çocuklu aileler güvenlik, 5 yıldızlı otellerin fonksiyonel faydaları gibi nedenlerle 5 yıldızlı otelleri tercih etmesi mümkündür. İleride gerçekleştirilecek araştırmalarda bu tip değişkenlerin kontrol altında tutulması yerinde olacaktır. Son olarak bu araştırmada veriler kolayda örneklem yöntemiyle ve çevrimiçi ücretli bir panel olan Youreplay aracılığıyla ücret karşılığında (katılımcı ücreti+komisyon) toplanmıştır. Bu yüzden ekonomik kısıtlar araştırmanın örneklem sayısında önemli bir belirleyici olmuştur. Öte yandan, bu örneklem yaklaşımı katılımcılara erişimde pratiklik sağlamakla birlikte, elde edilen örneklemin Türkiye'deki tüm turist nüfusunu temsil ettiği iddia edilemeyeceğinden bulgular, yalnızca araştırmaya katılan bireylerin görüş ve özellikleri kapsamında değerlendirilmelidir. Sonuçların genellenebilirliği sınırlı olduğundan gelecek çalışmaların daha geniş, olasılığa dayalı ve farklı turist segmentlerini kapsayan örneklemelerle yapılması temsiliyetin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Alegre, J., & Pou, L. (2006). An analysis of the microeconomic determinants of travel frequency. *Department of Applied Economics, Universitat de les Illes Balears*.
- Amatulli, C., & Guido, G. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A laddering approach. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(1), 123-136.
- Amaldoss, W., & Jain, S. (2005). Pricing of conspicuous goods: A competitive analysis of social effects. *Journal of Marketing Research*, 42(1), 30-42.
- Angelini, A. (2023). Luxury tourism in sustainable accommodation-what can compromise the tourist experience? An analysis of glamping in Italy. *Sinergie Italian Journal of Management*, 41(1), 21-39.
- Bagwell, L. S., & Bernheim, B. D. (1996). Veblen effects in a theory of conspicuous consumption. *The American Economic Review*, 349-373.

- Barrera-Martínez, A. M., Santana-Talavera, A., & Parra-López, E. (2025). Destination Competitiveness Through the Lens of Tourist Spending: A Case Study of the Canary Islands. *Sustainability*, 17(7), 3262.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Berger, J., & Heath, C. (2007). Where consumers diverge from others: Identity signaling and product domains. *Journal of Consumer Research*, 34(2), 121-134.
- Berry, C.J.,(1994). The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation. Cambridge University Press; Cambridge
- Biçer, D. F. & Akgüre, E. Y. (2022). Gösterişçi tüketim eğiliminin tatil satın alma niyetine etkisi. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(5).
- Bona Fide Research. (2025). Global Luxury Hotel Market Outlook, 2020. <https://www.bonafideresearch.com/press/250315841/global-luxury-hotel-market> (Erişim Tarihi: 05.09.2025)
- Bourdieu, P. (1984). A social critique of the judgement of taste. *Cambridge, MA*.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Bruck, D. (2023, October 26). Clarifying luxury brand values and positioning for an evolving marketplace. *Luxury Daily*. <https://www.luxurydaily.com/clarifying-luxury-brand-values-and-positioning-for-an-evolving-marketplace/> (Erişim Tarihi: 05.09.2025)
- Buluk, B. & Erdem, S. H. (2019). Statü Temelli Turizm Tüketimine Teorik Bir Bakış. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 3(3), 470-487.
- Bulgari Hotels & Resorts. (n.d.). *Bulgari Hotels & Resorts*. <https://www.bulgarihotels.com/> (Erişim Tarihi: 05.09.2025)
- Cannon, C., & Rucker, D. (2018). The Dark Side of Luxury: The Social Costs of Conspicuous Consumption. *ACR North American Advances*.
- Ceylan, M. A., & Yakut, M. (2021). Türkiye’de turistik konaklama türlerine ve dağılışına coğrafi bir bakış. *Turkish Academic Research Review*, 6(2), 697-724.
- Chen, T. S., & Ho, C. I. (2022). The application of a two-stage decision model to analyze tourist behavior in accommodation. *Economies*, 10(4), 71.
- Chen, A., & Peng, N. (2014). Examining Chinese consumers’ luxury hotel staying behavior *International Journal of Hospitality Management*, 39, 53–56.
- Correia, A., Kozak, M., & Del Chiappa, G. (2020). Examining the meaning of luxury in tourism: A mixed-method approach. *Current Issues in Tourism*, 23(8), 952-970.
- Correia, A., Kozak, M., & Reis, H. (2016). Conspicuous consumption of the elite: Social and self-congruity in tourism choices. *Journal of Travel Research*, 55(6), 738-750.
- Correia, A., Reis, H., Moro, S., & Kozak, M. (2022). Meaning of luxury in hospitality: An analysis of multiple destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 392-402.
- Cozzio, C., Tokarchuk, O., & Maurer, O. (2023). All-inclusive holiday packages, tourist consumption and spending patterns at tourism destinations. *Tourism Review*, 78(1), 89-100.
- Çakıcı, A. C. & Yıldırım, O. (2014). Mersin ve Adana’daki dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan Türk iş insanlarının hazcı-faydacı tüketim eğilimleri üzerine bir çalışma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 33-44.
- Çelik, K., & Bora, C. (2022). Lüks sınıf otellerin instagram paylaşımlarının incelenmesi: İstanbul’da bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 202-226.
- Dogan, V., Ozkara, B. Y., & Dogan, M. (2020). Luxury consumption tendency: conceptualization, scale development and validation. *Current Psychology*, 39(3), 934-952.

- Dinç, T. E. & Bengül, S. (2024). Yerli turistlerin gösterişçi tüketim eğilimlerinin konaklama işletmesi tercihleri üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(52), 605-625.
- Dubois, B., & Laurent, G. (1996). The Functions of Luxury: A Situational Approach to Excursionism. *Advances in consumer research*, 23(1).
- Dubois, B., Laurent, G. & Czellar, S. (2001). Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes, Working Paper Series: CR 736/2001, Paris.
- Ekiz, E., Khoo-Lattimore, C., & Memarzadeh, F. (2012). Air the anger: investigating online complaints on luxury hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 96-106.
- Erdoğan, D. (2024, May 21). Turkey increasing share in luxury tourism. *Hürriyet Daily News*. (Erişim Tarihi: 04.12.2025)
- Erdoğan, Z. Y. (2025). The intersection of nature and comfortable camping: Glamping tourism and culinary experience. *Journal of Management and Economic Studies*, 7(1), 135-146.
- Ergüven, M. H. (2020). Lükse Kavramsal Bir Yaklaşım. *Journal of Academic Social Science Studies*, 13(80), 435-446.
- Ergüven, M. H., Yılmaz, A. & Kutlu, D. (2015). Turistik ürün çeşitlendirme bağlamında hibrit turizm: glamping örneği. *International Journal of Social Science*, 41(2), 256-257.
- Fortune Business Insight. (2025). *Luxury travel market size, share & industry analysis, by purpose, by passengers, by target clientele, by type, and regional forecast, 2025-2032*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/luxury-travel-market-111834#:~:text=The%20global%20luxury%20travel%20market,share%20of%2032.64%25%20i%202024> (Erişim tarihi: 05.09.2025)
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Grand View Research, Inc. (2025). *Global luxury travel market size & outlook, 2025-2030*. Grand View Research. <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/luxury-travel-market-size/global> (Erişim Tarihi: 05.09.2025)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Harkison, T., Hemmington, N., & Hyde, K. F. (2018). Creating the luxury accommodation experience : case studies from New Zealand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1724–1740.
- Heine, K. (2012). The concept of luxury brands. *Luxury Brand Management*, 1(2), 193-208.
- Hemetsberger, A., Von Wallpach, S., & Bauer, M. (2012). 'Because I'm Worth It'-Luxury and the Construction of Consumers' Selves. *Advances in Consumer Research*, 40.
- Hennigs, N., Wiedmann, K. P., Klarmann, C., Strehlau, S., Godey, B., & Pederzoli, D. (2012). What is the value of luxury? A crosscultural consumer perspective. *Psychology and Marketing*, 29(12), 1018–1034.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6:1, 1-55
- Hwang, Y., Shin, M., & (Sam) Kim, S. (2023). Unplanned Purchases of Luxury Goods and Experiences. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 49(1), 45-56.
- Iacobucci, D., Posavac, S. S., Kardes, F. R., Schneider, M. J., & Popovich, D. L. (2015). The median split: Robust, refined, and revived. *Journal of Consumer Psychology*, 25(4), 690-704.
- Iloranta, R. (2021). Luxury tourism – a review of the literature. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3007.
- Iloranta, R., & Komppula, R. (2022). Service providers' perspective on the luxury tourist experience as a product. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(1), 39-57.

- Kapferer, B. (1997). *The feast of the sorcerer: practices of consciousness and power*. University of Chicago Press.
- Kapferer, J. N. (1998). Why are we seduced by luxury brands?. *Journal of Brand Management*, 6(1), 44-49.
- Kapferer, J. N. (2012). The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands. *Hogan Page*.
- Kiessling, G., Balekjian, C., & Oehmichen, A. (2009). What credit crunch? More luxury for new money: European rising stars & established markets. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), 3-23.
- Kozak, N., Kozak, M.A. & Kozak, M. (2014). *Genel turizm bilgisi ilkeler-kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Krippendorf, J. (1986). The new tourist—turning point for leisure and travel. *Tourism Management*, 7(2), 131-135.
- Lai, T. C., Hsieh, C. L., & Ku, E. (2022). The gorgeous brand: understanding consumer'conspicuous consumption for luxury tourism products. *Journal of Tourism and Services*, 13(24), 108-127.
- Laurent, G., & Dubois, B. (1994). Attitudes towards the concept of luxury: An exploratory analysis. In NC (pp. 273-278).
- Lee, S., & Kim, D. Y. (2021). Brand tourism effect in the luxury hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 90-103.
- Lee, W. S., Lee, J. K., & Moon, J. (2019). Influential attributes for the selection of luxury camping: A mixed-logit method. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 88-93.
- Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., & Netemeyer, R. G. (1993). Price perceptions and consumer shopping behavior: a field study. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 234-245.
- Lo, A., & Yeung, M. A. (2020). Brand prestige and affordable luxury: The role of hotel guest experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 26(2), 247-267.
- Lohmann, G., Panosso Netto, A., Spolon, A. P. G., & Rodrigues, C. B. (2017). Lodging establishments. In *Tourism theory: concepts, models and systems* (pp. 236-242). Wallingford UK: CABI.
- Manfreda, A., Melissen, F., Presbury, R., Richardson, S., & King, J. (2023). A model of luxury lodge experience quality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 486-499.
- Manthiou, A., Kang, J., & Hyun, S. S. (2017). An integration of cognitive appraisal theory and script theory in the luxury cruise sector: The bridging role of recollection and storytelling. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(8), 1071-1088.
- McKinsey & Company. (2024, May 29). *Updating perceptions about today's luxury traveler*. Erişim adresi: https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/updating-perceptions-about-todays-luxury-traveler?utm_source=chatgpt.com (Erişim Tarihi: 15.09.2025)
- McKinsey & Company. (2025, January 13). *The state of luxury: How to navigate a slowdown*. Erişim adresi: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-luxury?utm_source=chatgpt.com (Erişim Tarihi: 15.09.2025)
- Miao, L., Lehto, X., & Wei, W. (2014). The hedonic value of hospitality consumption: Evidence from spring break experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(2), 99-121.
- Michael, N., & Fusté-Forné, F. (2022). Marketing of luxurious gastronomic experiences on social media: The visual storytelling of luxury hotels. *International Journal of Tourism Research*, 24(6), 827-838.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oğan, Y. & Çekiç, İ. (2023). A systematic review of studies on gastronomic experience in Web of Science database. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 554-563
- Özen, İ. A. (2022). Lüks Turizm Kapsamında Butik Otellerin Değerlendirilmesi: Kapadokya Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 24-39.

- Özkoç, A. G. ve Çalışkan, N. (2018). Lüks Turizm. (Ed. Ş. Aydın ve M. Boz.) *Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler II*, 359-369.
- Petroman, C. (2021). Types of luxury tourism consumers. *Quaestus*, 18, 312-320.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy. *Harvard Business Review*.
- Roper, S., Caruana, R., Medway, D., & Murphy, P. (2013). Constructing luxury brands: exploring the role of consumer discourse. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 375-400.
- Roux, E. & Boush, D.M. 1996, 'The role of familiarity and expertise in luxury brand extension evaluation', EMAC Conference Proceedings, Budapest, Hungary.
- Shukla, P., Rosendo-Rios, V., & Khalifa, D. (2022). Is luxury democratization impactful? Its moderating effect between value perceptions and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, 139, 782-793.
- Som, A., & Blanckaert, C. (2021). *The Road to Luxury: The New Frontiers in Luxury Brand Management*. John Wiley & Sons.
- Sultan, R., & Khan, N. M. (2011). Analyzing the Microeconomic Determinants of Travel Frequency using the Com-Poisson Regression model. In *Proceedings of International Conference on Environmental Science and Development (ICESD 2011)*.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, No. 7). Boston, MA: pearson.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (t.y.). *SearchHotel: Otel Sertifikalı Tesisler*, <https://ktb.gov.tr/genel/searchhotel.aspx?lang=tr&certificateType=4> (Erişim Tarihi: 10.09.2025.)
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2024). *Konaklama istatistikleri*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. Erişim adresi: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201120/konaklama-istatistikleri.html> (Erişim Tarihi: 10.09.2025)
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2025). *Turizm tesisleri*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. Erişim adresi: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> (Erişim Tarihi: 10.09.2025)
- The Hotel Trotter. (2024, September). *The Louis Vuitton Hotel in Paris: All we know about this future beacon of luxury*. The Hotel Trotter. <https://www.thehoteltrotter.com/the-louis-vuitton-hotel-in-paris-all-we-know-about-this-future-beacon-of-luxury/> (Erişim Tarihi: 05.09.2025)
- The Luxury Travel Expert. (2024, June 3). *Top 10 best luxury hotel brands in the world*. The Luxury Travel Expert. <https://theluxurytravelexpert.com/best-luxury-hotel-brands> (Erişim Tarihi: 15.09.2025)
- Thommandru, A., Espinoza-Maguiña, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M., & Guzman-Avalos, M. (2023). Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*, 80, 2901-2904.
- Trihas, N., Panagiotaki, G., & Kyriakaki, A. (2020). Insights into luxury tourism: the case of Elounda, Crete. *Journal of Tourism Leisure and Hospitality*, 2(2), 62-70.
- Truong, Y., & McColl, R. (2011). Intrinsic motivations, self-esteem, and luxury goods consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 555-561.
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management* 16(5), 375-382.
- Tsai, S. P. (2005). Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value: An international investigation. *International Journal of Market Research*, 47(4), 427-452.
- Tsiotsou, R. H. (2022). Identifying value-creating aspects in luxury hotel services via third-party online reviews: a cross-cultural study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(2), 183-205.

- Türkiye Otelciler Birliği (TUROB). (t.y.). *Üyelerimiz – Tüm Üyelerimiz* [Web sayfası]. <https://www.turob.com/tr/uyelerimiz/category/tum-uyelerimiz> (Erişim Tarihi: 10.09.2025.)
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156–1163.
- Usta, Ö. (2014). *Turizm: genel ve yapısal yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wang, Y. (2022). A conceptual framework of contemporary luxury consumption. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 788-803.
- Wang, Z., Yuan, R., Liu, M. J., & Luo, J. (2022). Luxury symbolism, self-congruity, self-affirmation and luxury consumption behavior: a comparison study of China and the US. *International Marketing Review*, 39(2), 166-206.
- Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*, 26(7), 625-651.
- Van Loon, R., & Rouwendal, J. (2013). Vacation behaviour: Frequency, destination choice and expenditures. *Tourism Economics*, 19(5), 1005-1026.
- Vickers, J. S., & Renand, F. (2003). The marketing of luxury goods: An exploratory study–three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 3(4), 459-478.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1-15.
- Vigneron, F. & Johnson, L.W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *The Journal of Brand Management*, 11(6), 484-506.
- Yenisoy, C., & Uygur, S. M. (2024). Lüks kampçılık (glamping) turizmne yönelik bir alanyazın incelemesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 27(1), 106-122.
- Yue, Y., Imm, N. S., & Norazlyn, B. K. (2024). Exploring luxury hotel consumption values, attitudes and revisit intention in the post-pandemic era. *Journal of Marketing Advances and Practices*, 6(1), 15-39.
- Yeoman, I. (2008). *Tomorrow's Tourist: Scenarios & Trends*. Elsevier Science: Amsterdam.
- Yeoman, I. (2011). The changing behaviours of luxury consumption. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 47-50.

Turizm Sektöründe Kadın İş Gücüne İlişkin Literatürün R Yazılımı ile Bibliyometrik Açıdan Değerlendirilmesi

Evaluation of the Literature on Women's Labor Force in the Tourism Sector From A Bibliographic Perspective Using R Software

Ayşe Selin DÜLGER  ^a

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, Ankara, Türkiye. ayse.dulger@hbu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Kadın İş Gücü R Yazılımı Toplumsal Cinsiyet Turizm Sektörü Gönderilme Tarihi 1 Ekim 2025 Revizyon Tarihi 7 Aralık 2025 Kabul Tarihi 13 Aralık 2025	Amaç – Bu araştırma, turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin literatürü bibliyometrik açıdan inceleyerek alandaki akademik eğilimleri, kavramsal gelişimi ve araştırma boşluklarını sistematik bir biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yöntem – Araştırmanın amacı doğrultusunda, 10 Ekim 2025 tarihinde SCOPUS veri tabanında ("tourism" OR "hospitality" OR "travel industry") AND ("women workforce" OR "female employment" OR "gender equality" OR "gender diversity" OR "female participation") anahtar kelimeleri ile tarama gerçekleştirilmiş ve bu tarama sonucunda 367 çalışma tespit edilmiştir. Veritabanı üzerinden erişilen çalışmalar, R Studio programının Biblioshiny uzantısı aracılığıyla bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Veri analizinin sonucunda, Yıllık Bilimsel Üretim, Yazarlar–Anahtar Kelimeler–Ülkeler bazında Üç Alanlı Grafiği, Ülkelerin Bilimsel Yayın Üretimi, Zaman İçinde Trend Konuların Değişimi, Tematik Harita, Kavramsal Yapı ve Faktör Analizi gibi görselleştirmeler oluşturulmuş ve literatürün yapısal özellikleri ve tematik eğilimleri bütünsel olarak ortaya çıkarılmıştır. Bulgular – Veri analizi sonucu elde edilen bulgular, turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin bilimsel ilginin özellikle 2015 yılı sonrasında belirgin bir biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Bununla birlikte, elde edilen bulgular yıllar içerisinde bilimsel yayınların odak noktasının cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilir kalkınma ile ilgili eşitsizlikler olduğunu göstermektedir. Tartışma – Turizm sektöründe kadın iş gücü literatürüne ilişkin tematik değerlendirmeler, kadınların turizm sektöründeki konumlarının sadece istihdam oranları ile sınırlandırılmayacağını, istihdam oranları ile birlikte yöneticilik rollerinin, iş-yaşam ve iş-aile dengesi ile ilgili deneyimlerinin de dikkate alınması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Female Workforce R Software Gender Tourism Sector Received 1 October 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 13 December 2025	Purpose – This research aims to systematically reveal academic trends, conceptual developments and research gaps in the field by examining the literature on female labour in the tourism sector from a bibliometric perspective. Design/methodology/approach – In line with the aim of the research, a search was conducted on 10 October 2025 in the SCOPUS database using the keywords ('tourism' OR 'hospitality' OR 'travel industry') AND ('women workforce' OR 'female employment' OR 'gender equality' OR 'gender diversity' OR 'female participation'), resulting in the identification of 367 studies. The studies accessed through the database were examined using a bibliometric analysis method via the Biblioshiny extension of the R Studio programme. As a result of data analysis, Annual Scientific Output, Authors –Key Words–Countries, Countries' Scientific Publication Output, Change in Trend Topics Over Time, Thematic Map, Conceptual Structure, and Factor Analysis, revealing the structural characteristics and thematic trends of the literature as a whole. Results – Findings obtained from data analysis show that scientific interest in female labour in the tourism sector emerged distinctly, particularly after 2015. However, the findings show that over the years, scientific publications have focused on inequalities related to gender equality and sustainable development. Discussion – Thematic assessments of the literature on female labour in the tourism sector reveal that women's current position in the tourism sector cannot be limited to employment rates alone; it is necessary to take into account their experiences in managerial roles and in work-life and work-family balance alongside employment rates.

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Dülger, A.S. (2025). Turizm Sektöründe Kadın İş Gücüne İlişkin Literatürün R Yazılımı ile Bibliyometrik Açıdan Değerlendirilmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3466-3477.

1. Giriş

2025 yılının ilk 6 ayında dünya genelinde yaklaşık 690 milyon uluslararası turistin seyahat etmesi ile uluslararası turist hareketliliği pandemi öncesi 2019 seviyelerinin %4 üzerine çıkmış ve böylece uluslararası turizm, güçlü bir büyüme eğilimi sergilemiştir (UN Tourism, 2025). Küresel ölçekte en hızlı büyüyen sektörlerden biri olan turizmin emek-yoğun niteliği, sektörde istihdam edilen iş gücünü ön plana çıkarırken, bu özellik Türkiye dâhil birçok gelişmekte olan ülkede turizmin sahip olduğu yüksek istihdam yaratma potansiyelini özellikle önemli hâle getirmektedir (Usun, 2024: 294).

Turizm sektöründe kadınların iş gücüne katılım oranının diğer sektörlerle göre yüksek olması, sektörün hem “emek yoğun” hem de “kadın yoğun” bir istihdam alanı olarak ön plana çıkmasını sağlamaktadır (Çiçen, Boyacıoğlu ve Oğuzhan, 2020: 123). Kadınlar, turizm sektöründe yoğun bir biçimde istihdam edilmelerine rağmen istihdam edildikleri pozisyonların büyük çoğunlukla daha alt seviyedeki güvensiz pozisyonlar olması ve yönetici pozisyonunda yeterince temsil edilmemesi, turizm sektöründeki cinsiyet eşitsizliğini açıkça göstermektedir (Freund ve Hernandez-Maskivler, 2021).

Dünya genelinde ve özellikle Türkiye’de kadınlar; toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, ataerkil yapının belirlediği kalıp yargılar, cam tavan sendromu, düşük istihdam oranları, ücret ve terfi eşitsizlikleri, esnek olmayan ve vardiyalı çalışma düzenleri, ailevi sorumlulukların kadınlara yüklenmesi, eğitim ve fırsat eşitsizlikleri, şiddet ve taciz vakaları, kültürel engeller, sendikal ve yasal yetersizlikler gibi çok boyutlu sorunlar nedeniyle turizm sektöründe dezavantajlı bir konumda yer almaktadır (Tekeli, 2019: 187-188).

Diğer taraftan, kadınların istihdam ve girişimcilik oranının en yüksek olduğu sektörlerden biri olan turizmin, kadınların potansiyellerini açığa çıkararak toplumsal yaşamın tüm alanlarında daha görünür ve etkin biçimde yer almalarına katkı sağlayabileceği ve bu bağlamda SKA 5 (Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları) kapsamında turizmin sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işi desteklemeye yönelik altı hedefle doğrudan ilişkilendirildiği ifade edilmektedir (UNWTO, 2023). Bu bağlamda hem avantajlı hem de dezavantajlı durumların belirlenmesi için turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin literatürün mevcut durumunun bütüncül bir biçimde değerlendirilmesi, yıllar içerisinde trend temalardaki değişimin ortaya çıkarılması ve gelecek araştırmalar için potansiyel araştırma boşluklarının tanımlanması açısından bu araştırma önem taşımaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Turizm Sektöründe Kadın İş Gücü

Seyahat ve turizm sektörünün doğrudan ve dolaylı etkileri dâhil edildiğinde, 2024 yılında sektörün gayrisafi yurt içi hasılaya (GSYİH) sağladığı 10,9 trilyon ABD doları tutarındaki katkı, sektörün küresel ekonominin %10’unu oluşturduğunu göstermektedir (WTTC, 2024a). Turizm sektörünün, bütünleşmiş hizmet sunan karmaşık yapısı ve dışsal etkenlere karşı kırılganlığı, bu alandaki iş gücünün piyasa koşullarına göre farklı nitelikler kazanmasına zemin hazırlamaktadır (Ünlüönen ve Şahin, 2011:12). Emek yoğun bir sektör olması sebebiyle turizm sektörünün istihdam edilen iş gücünün yapısal özellikleri arasında; genç nüfusun baskın olması, personel devir hızının yüksekliği, eğitim düzeyi yüksek çalışan oranının düşüklüğü, kıdem sürelerinin kısıllığı ve küçük ölçekli işletmelerin yaygınlığı yer almaktadır (Tüzünkan, 2014: 1491). Bu bağlamda, turizm sektörünün yapısal özellikleri kadınların istihdamdaki yerini ve kırılganlığını belirleyen temel faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde her dönemin kendine özgü özellikleri çerçevesinde, çeşitli ekonomik faaliyetlerde yer alan kadınların, ücretli iş gücüne dâhil olmalarının Sanayi Devrimi ile başladığı bilinmektedir (Gürün Karatepe, 2017: 1). Leventer ve Altun Ada (2023: 279), gerçekleştirdikleri çalışmada ülkelerin ekonomik gelişimi açısından kadın istihdamının önemli olduğunu fakat uygulanan politikaların kadın istihdamının istenilen düzeyde artırılması konusunda yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların iş gücüne katılım oranının çeşitli faktörler nedeniyle düşük olması, onların ekonomik özgürlüğe erişimlerini engellemekte ve toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin derinleşip keskinleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Uğuz ve Topbaş, 2016: 64).

Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC) verilerine göre, turizm sektöründe kadınlar, sektör iş gücünün yaklaşık %40’ını oluşturmaktadır ve bu oran 2010–2019 döneminde %24’lük artışla doğrudan kadın

istihdamının 38,6 milyondan 47,8 milyona yükseldiğini göstermektedir (WTTC, 2024b). Turizm sektöründe kadınların istihdam oranının yüksek olmasına karşın üst düzey pozisyonlarda erkeklerin ağırlıkta olması, kadın iş gücünün daha düşük seviyeli işlerde yoğunlaşmasına neden olurken emek yoğun yapısı sayesinde sektör, iş gücü piyasasına ilk kez adım atan ve yarı zamanlı çalışmak isteyen kadınlara önemli ölçüde istihdam imkânı sunmaktadır (Yetiş ve Çalışkan, 2020: 113-115).

Kadınlar, işyerlerinde çoğunlukla örgütsel hiyerarşinin alt kademelerinde yer alarak karar verme ve yönetim süreçlerine ilişkin üst pozisyonlarda sınırlı biçimde temsil edilmekte ve bu nedenle düşük beceri ve sorumluluk gerektiren, kritik üretim aşamalarına dâhil edilmeyen, rutin ve tekrara dayalı işlerde istihdam edilmektedir (Aşkın, 2015: 44). Türkiye İş Kurumu (2024) verilerine göre, konaklama ve yiyecek içecek hizmetleri sektöründe toplam 1.137.156 kişi istihdam edilmekte olup çalışanların 410.568'i kadınlar, 726.588'ini ise erkekler oluşturmaktadır (İŞKUR, 2024). Dolayısıyla, kadınlar iş gücü olarak turizm sektöründe her geçen yıl daha fazla yer alsalar da özellikle genel müdür gibi üst düzey pozisyonlarda çok düşük düzeyde görev alabilmektedirler.

2.2. Turizm Sektöründe Kadınların Yönetici Olmalarına İlişkin Mevcut Durum

1980'li yıllardan günümüze kadar Afrika hariç dünya genelinde kadın istihdamı, erkeklere kıyasla daha hızlı bir artış sergilemiş ve bu durum, gelişmiş ülkelerde kadınların iş gücüne katılım oranının %70'lere, gelişmekte olan ülkelerde ise %60'lara yükselmesine katkıda bulunarak kadın-erkek katılım farkını önemli ölçüde daraltmıştır (Dalkıranoglu, 2006: 27).

Dünya Ekonomik Forumu tarafından her yıl yayınlanan "Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu" 2025 yılı verilerine göre Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım ve liderlik durumlarına ilişkin veriler aşağıda yer almaktadır:

- Kadınların yönetim kurullarındaki üyelik oranı: %17,30
- Kadınların çoğunlukta sahip olduğu firmalar: %4,80
- Kadın üst düzey yöneticilerin bulunduğu firmalar: %3,90

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2024 yılı verilerine göre ise üst ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2023 yılında %20,6 seviyesine çıkmıştır (TÜİK, 2024). Dünya Ekonomi Forumu'nun ve Türkiye İstatistik Kurumu'nun verileri değerlendirildiğinde Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranının özellikle liderlik oranlarının oldukça düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde ise konaklama işletmelerinde önemli oranda istihdam edilen kadınlar, diğer sektörlerde olduğu gibi turizmde de alt düzey görevlerde çalıştırılmaktadır ve bunun temelinde aile hayatının getirdiği sorumluluklar ile ortaya çıkan seyahat kısıtlamalarından dolayı kadınların yönetici pozisyonlarında yeterince aktif olamayacağı düşüncesi yer almaktadır (Günden, 2011:29). İŞKUR tarafından gerçekleştirilen 2024 yılı İş gücü Piyasası Araştırması'na göre, kadın istihdamı için öngörülen mesleki roller; temizlik görevlisi, kat hizmetleri elemanı, kasiyer, servis elemanı (garson), mutfak görevlisi, satış elemanı/danışmanı, danışma memuru, bulaşıkçı (steward), aşçı yardımcısı ve oda görevlisi şeklinde sıralanmaktadır (İŞKUR, 2024). Dolayısıyla, sektörde kadın emeğinin niteliği ile yönetim kademelerine erişim arasındaki bu belirgin ayrışma, turizmde toplumsal cinsiyet temelli mesleki ayrışmanın hâlâ güçlü bir biçimde varlığını sürdürdüğünü göstermektedir.

2.3. Turizm Sektöründe Kadınların Karşılaştıkları Zorluklar

Kadının iş gücü piyasasındaki konumu; ekonomik politikalara, aile yapılarına, iş gücü piyasasındaki arz-talep ilişkisine ve toplumun cinsiyete dayalı bakış açısına bağlı olarak şekillenmektedir (Durmaz, 2016: 45). Cinsiyet ayrımcılığı yatay ve dikey boyutlarda kendini gösterirken yatay ayrımcılıkta kadın ve erkek aynı mevki ve resmi role sahip olmalarına rağmen farklı görev ve sorumluluklar üstlenirken, dikey ayrımcılıkta kadınlar daha düşük pozisyonlarda ve daha az sorumlulukla çalıştıklarından profesyonel büyüme ve terfi imkânlarından mahrum kalmaktadırlar (Çelik Uğuz ve Topbaş, 2016:64). Leventer ve Altun Ada (2023: 283-286), kadınların yaşamlarında ve çalışma hayatlarında karşılaştıkları sorunları; "Görünmez Kadın Sendromu, Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu, Cam Tavan Sendromu, Mobbing, Kraliçe Arı Sendromu, Eğitim Durumu, Kayıt Dışı İstihdam ve Dijital Cinsiyet Eşitsizliği" olmak üzere sekiz temel başlık altında ele almaktadır. Aşağıda her bir engel kısaca açıklanmaktadır:

- **Görünmez Kadın Sendromu:** Kadınların iş yaşamında tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi başlarını öne eğerek sessizce çalışma eğilimleri, Hint asıllı Chitra Nayak tarafından “Görünmez Kadın Sendromu” olarak adlandırılmaktadır (Carey, 2016).
- **Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu:** Öğrenilmiş çaresizlik, psikoloji literatüründe; bir canlının kaçınılmaz ve olumsuz uyaranlara sürekli maruz kalması sonucunda, sonrasında karşılaştığı ek tehdit edici ya da olumsuz uyaranlara yönelik tepki verme kapasitesinin zayıflaması ve pasif bir tutum geliştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Aktan ve Yay, 2016).
- **Cam Tavan Sendromu:** Cam tavan, kadınların başarı ve niteliklerine rağmen üst düzey pozisyonlara yükselmelerini engelleyen görünmez ve aşılması güç bariyerleri ifade eden bir kavram olup, 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkmıştır (Wirth, 2001; Derin, 2020).
- **Mobbing:** Psikolojik taciz (mobbing) kavramını iş yaşamı bağlamında ele alan Dr. Heinz Leymann, mobbingi; bir veya birden fazla kişinin, bir başka kişiye yönelik olarak sistematik biçimde düşmanca ve etik dışı iletişim biçimleri uygulaması sonucunda ortaya çıkan bir tür psikolojik terör olarak tanımlamaktadır.
- **Kraliçe Arı Sendromu:** Bazı kadın yöneticilerin kendi kariyer süreçlerinde karşılaştıkları olumsuz deneyimlerin etkisi ile benzer koşullardaki kadın çalışanlarla mesafeli bir ilişki kurmayı tercih ederken bazı kadın yöneticilerim ise kendilerini onlardan farklılaştırması ve örgütsel yaşamda bir kadın olarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır (Baykal Narcıkara, 2018: 162).
- **Eğitim Durumu:** Kadınlar, eğitim sürecinde iş ve aile yaşamını dengelemenin yollarını aramaya başlamakta; bu nedenle eğitim düzeyi yükseldikçe kadınların iş ve aile yaşamını daha dengeli sürdürebildikleri ve aynı zamanda daha nitelikli ile daha yüksek ücretli pozisyonlarda istihdam edilebildikleri görülmektedir (Leventer ve Altun Ada, 2023: 285).
- **Kayıt Dışı İstihdam:** Çalışan kişinin istihdamına ilişkin herhangi bir sözleşmenin bulunmaması nedeniyle, alacağı ücretin miktarı ve niteliği ile çalışma süresinin ilgili kurumlara bildirilmeden çalıştırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Candan, 2007: 14-15). Dünya genelinde çalışan nüfusun yaklaşık %61’inin kayıt dışı olarak istihdam edilmesi, kayıt dışı istihdamın evrensel bir olgu olduğunu göstermekte olup, bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha yüksek oranlarda görülmektedir (Yazıcı, 2023: 125).
- **Dijital Cinsiyet Eşitsizliği:** İnternet kullanıcı sayısının artmasıyla birlikte dijital becerilere sahip olmanın önemi giderek artmakta, ancak kadınlar ve erkekler bu becerilere erişim ve geliştirme konusunda eşit fırsatlara sahip olamadıkları için toplumsal cinsiyete dayalı dijital eşitsizlik ortaya çıkmaktadır (Bozkanat ve Başol, 2021: 588). Kadınların geleneksel iş gücü piyasasına katılım oranlarının düşük olması ve önemli bir kısmının düşük ücretli, yarı zamanlı ya da güvencesiz istihdam biçimlerinde yer alması, dijital eşitsizliklerin derinleşmesine yol açan temel etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Urhan, 2022: 2594).

Kadınların karşılaştığı bu çok yönlü engeller, turizm sektöründe toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin derin ve yapısal bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır. Zengin (2023:26) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise turizm sektörünün yönetim kademesinde erkeklerin sayı açısından üstünlüğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Turizm sektöründe kadınların karşılaştıkları zorluklar farklı çalışmalar ışığında çok yönlü biçimde ele alınmaktadır (Pinar, McCuddy, Birkan ve Kozak, 2011; Laidey ve Imthinan, 2024; Leventer ve Altun Ada, 2023; Zengin, 2023; Mohanty, Swain ve Besra, 2018). Turizm sektöründe uzun çalışma saatleri, ağır çalışma koşulları ve yüksek iş yoğunluğu, kültürel gelenekler, kadınların alkol tüketiminin yaygın olduğu ortamlarda bulunmalarını uygun görmemekte ve bu durum ise kadınların sektörel katılımını sınırlayan bir engel oluşturmaktadır (Pinar vd., 2011: 74).

Literatürde yer alan benzer çalışmalarda ise kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişiminde karşılaştıkları başlıca engeller aşağıdaki gibi yer almaktadır (Chi-Ching, 1992; Van Vianen ve Fischer, 2002):

- Toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılar,
- Erkek egemen kültürel yapı içerisinde konumlanmaları,
- Mobbing uygulamaları,

- Cinsel taciz.

Sonuç olarak, yukarıda belirtilen unsurlar, kadın istihdamının diğer sektörlerle göre yoğun olduğu turizm sektöründe kadınların kariyer süreçlerinde yükselip yönetici olmalarına engel olmaktadır. Bu engellerin ortadan kalması için geniş kapsamlı ve bütüncül politika müdahalelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

3. Yöntem

Araştırmmanın yöntem bölümünde araştırma tasarımı, veri toplama süreci, veri analizi, kapsam ve sınırlılıklar başlıkları yer almaktadır.

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırma, turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin literatürü incelemek amacıyla bibliyometrik analiz yöntemiyle tasarlanmıştır. Bibliyometrik analiz, belirli bir alandaki kalıpları, eğilimleri ve etkileri ortaya koymak amacıyla bilimsel literatürün sistematik biçimde incelendiği; ilgili veri tabanlarından veri toplama, verilerin temizlenmesi ve iyileştirilmesi ile bunların çeşitli bibliyometrik yöntemlere tabi tutulması aşamalarını içeren kapsamlı bir araştırma sürecidir (Passas, 2024). Bu bağlamda, araştırma kapsamında bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak turizm sektöründe kadın iş gücüne yönelik çalışmaların süreç içerisindeki gelişimi, tematik eğilimleri, konu ile ilgili çalışmalarda öne çıkan yazarlar ve dergiler ile iş birliği ağları bütüncül bir perspektifle değerlendirilmiştir.

3.2. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında ilk olarak, 10 Ekim 2025 tarihinde SCOPUS veri tabanında ("tourism" OR "hospitality" OR "travel industry") AND ("women workforce" OR "female employment" OR "gender equality" OR "gender diversity" OR "female participation") anahtar kelimeleri ile tarama gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen tarama sonucunda ise 367 çalışmaya ulaşılmıştır. Tarama esnasında "article title, abstract, keywords" filtresi seçilerek araştırmaya sınırlılık getirilmiştir. Bununla birlikte, yayın türü, ülke, dil ya da tarih açısından herhangi bir filtreleme yapılmamıştır. Bu araştırma kapsamında kullanılan verilerin, açık erişimli bilimsel yayınların yer aldığı SCOPUS veri tabanı üzerinden elde edilmesi, insan ya da hayvan denekleriyle doğrudan ilişki içermeyen bir araştırma olması sebebiyle etik kurul izni alınmamıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Veri toplama sürecinde SCOPUS veri tabanı üzerinden elde edilen veriler R Studio yazılımının Biblioshiny uzantısı kullanılarak analiz edilmiştir. Bibliyometrik analiz sürecini destekleyen çok sayıda yazılım aracı bulunsa da bu araçların önemli bir kısmı, akademisyenlerin ihtiyaç duyduğu bütüncül ve aşamalı bir araştırma iş akışını tam anlamıyla karşılayamamaktadır (Aria ve Cuccurullo, 2017). İstatistiksel analizleri mümkün kılmasının yanı sıra nesne yönelimli ve işlevsel bir programlama dili olan R yazılımı, düzenli olarak geliştirilen yeni işlevler sayesinde analizlerin otomatikleştirilmesine ve özel fonksiyonların oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Aria ve Cuccurullo, 2017).

3.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma kapsamında yalnızca SCOPUS veri tabanında yer alan yayınların analize dahil edilmesi araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma alanı, yayın dönemi, belge türü, dil ve bilgi alanına özgü terimler ise bibliyometrik analizde kullanılan başlıca kriterlerdir (Matorevhu, 2024: 4). Bu kriterler kapsamında araştırmada veri toplanırken yayın yılı, dili, yayın türü, bilim alanında herhangi bir kısıtlama yapılmaması araştırmamın kapsamını oluşturmaktadır.

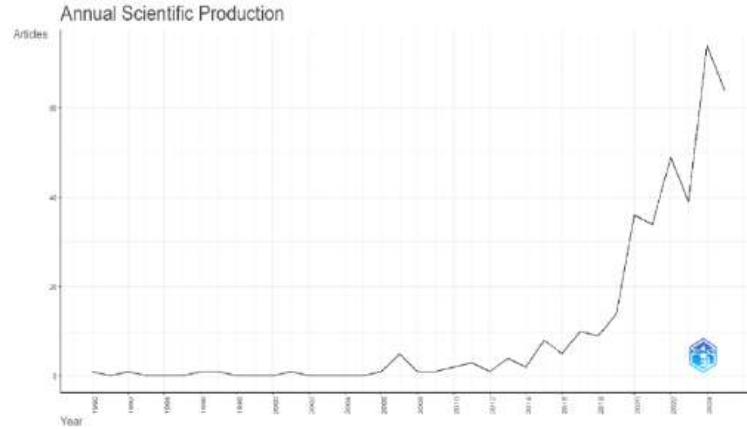
4. Bulgular

Araştırmamın "Bulgular" bölümünde "Yıllık Bilimsel Yayın Üretimi, Üçlü Alan Grafiği: Yazar-Konu-Ülke Etkileşimleri, Ülkeler Göre Bilimsel Yayın Üretimi, Anahtar Kelimelerin Yıllara Göre Trend Analizi, Tematik Harita: Merkezilik ve Yoğunluk Analizi, Kavramsal Yapı ve Faktör Analizi" yer almaktadır.



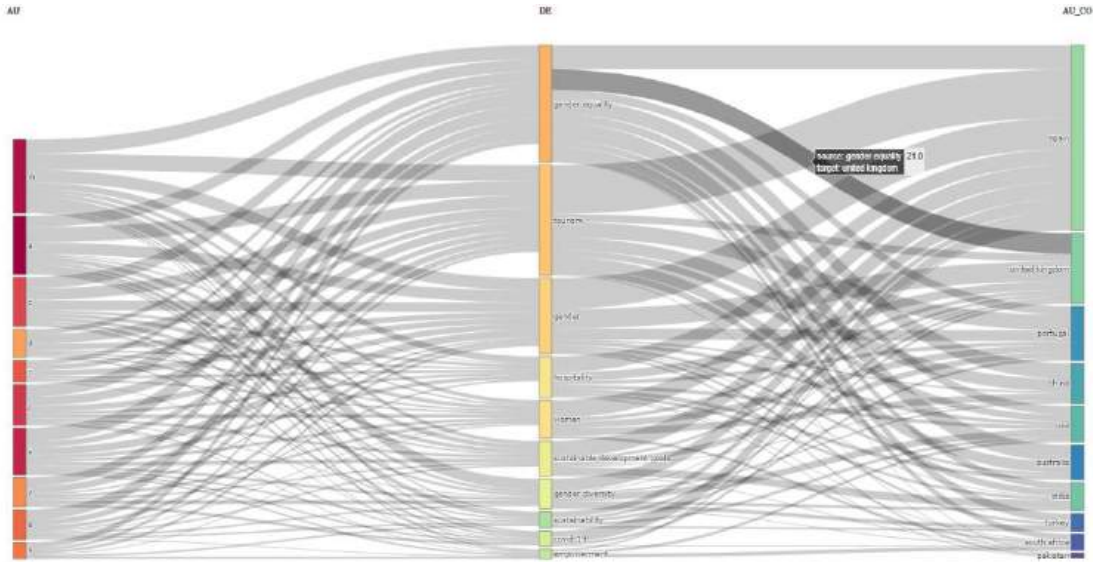
Şekil 1. Veri Setine İlişkin Tanımlayıcı Bibliyometrik Özellikler

Şekil 1’de veri setine ilişkin tanımlayıcı bibliyometrik özellikler yer almaktadır. Araştırma kapsamında belirlenen anahtar kelimelerin başlık, özet ya da anahtar kelimeler içerisinde yer aldığı toplam 367 çalışmaya ulaşılmıştır. Scopus veri tabanı üzerinden yapılan tarama sonucunda konu ile ilgili ilk çalışmanın 1990 yılında yayınlandığının ortaya çıkması sebebiyle araştırma kapsamında 1990-2025 yılları arasında 167 farklı kaynaktan yayınlanan 367 çalışma ele alınmıştır. Bibliyometrik analiz sonucu elde edilen bilgilere göre 367 çalışmanın yıllık büyüme oranının %12,62, dokümanların yaş ortalamasının 3,85 ve doküman başına düşen ortalama atıf sayısının 14,22 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak, tek yazarlı çalışma bulunmamakla birlikte toplam 1018 yazar konu ile ilgili çalışmalarda yer almıştır. Çalışmaların içeriği incelendiğinde ise yazar anahtar kelimeleri 1056, çalışma başına düşen ortak yazar sayısı 5,49 ve uluslararası ortak yazar oranı ise %30,25 olarak ortaya çıkmaktadır.



Grafik 1. Yıllık Bilimsel Yayın Üretimini Gösteren Grafik

Grafik 1, turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin çalışmaların yıllar içerisindeki niceliksel gelişimini ortaya koymaktadır. Grafik 1 incelendiğinde, 1990’lı yıllardan 2010’ların başına kadar geçen süreç içerisinde konu ile ilgili görece durağan bir üretim düzeyi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. 2010 yılı sonrasında ise özellikle 2015 yılı itibarıyla yayın sayısında istikrarlı bir artış gözlemlenmekte ve bu artış 2020 yılı sonrasında hızlanarak daha belirgin hale gelmektedir. Grafikte, 2021–2024 yılları arasında yayın üretiminin en yüksek seviyeye ulaştığı gözlemlenmektedir. Bu hızlı ivme, turizm sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın istihdamı gibi konuların akademik çalışmalarda ön plana çıktığı sonucunu göstermektedir. 2025 yılında gözlemlenen nispi düşüşün sebebinin ise yılın henüz tamamlanmamış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

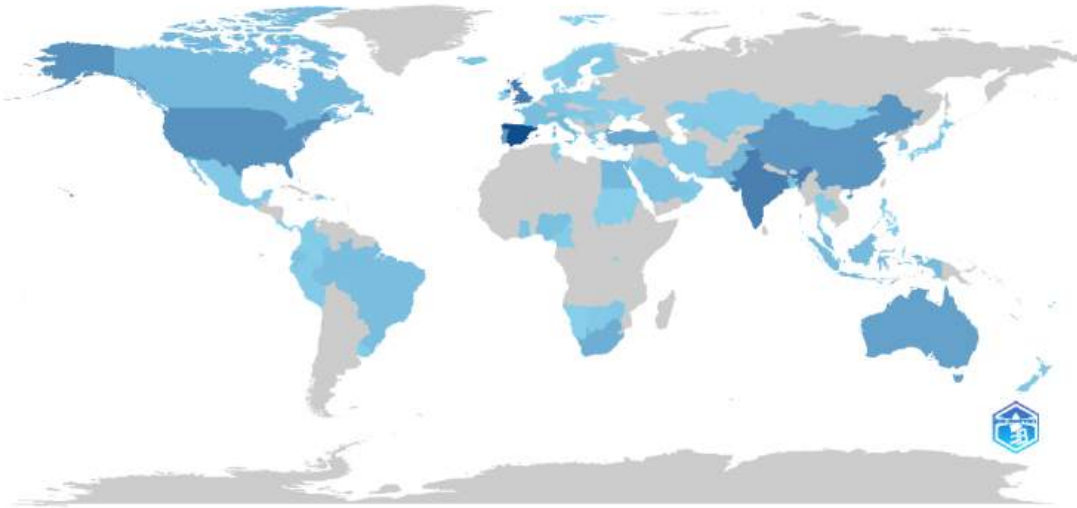


Grafik 2. Üçlü Alan Grafiği: Yazar-Konu-Ülke Etkileşimleri

Grafik 2, analiz edilen çalışmaların “yazarlar, anahtar kelimeler ve ülkeler” arasındaki ilişkilerini gösteren üçlü alan analizini sunmaktadır. Grafik konu ile ilgili akademik çalışmaların belirli bir çekirdek araştırmacı grubunda yoğunlaştığını göstermektedir. Orta sütunda yer alan anahtar kelimeler incelendiğinde ise “gender equality”, “tourism”, “gender”, “hospitality”, “women” ve “sustainable development goals” kavramlarının literatürün temel eksenini oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Sağ sütunda yer alan ülke dağılımı incelendiğinde ise literatürde yer alan çalışmaların ağırlıklı olarak Birleşik Krallık, İspanya, ABD, Çin ve Avustralya gibi ülkelerde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Özellikle “gender equality” kavramının Birleşik Krallık ve İspanya ile güçlü bağlantılı olması, bu ülkelerde toplumsal cinsiyet ve turizm odaklı çalışmaların daha gelişmiş olduğunu göstermektedir.

Country Scientific Production



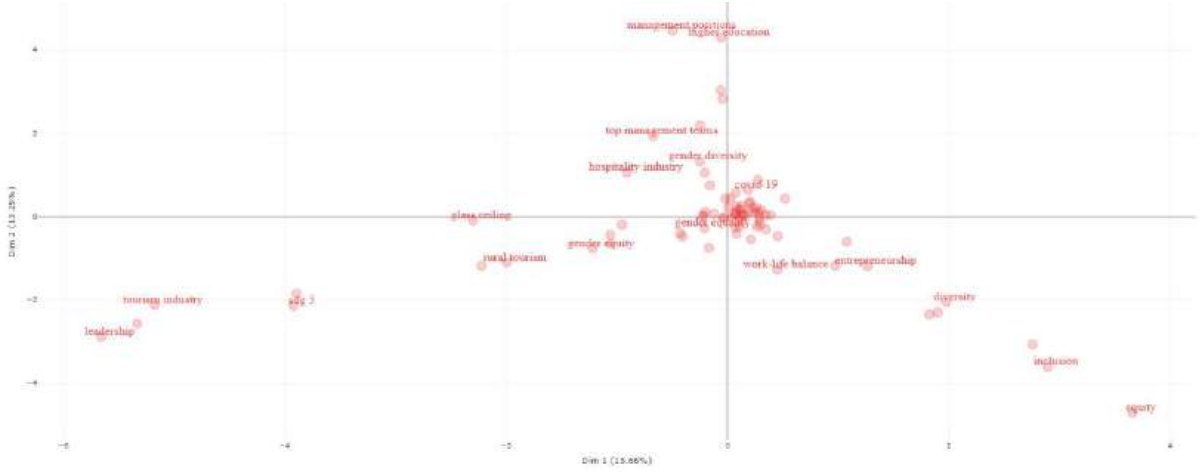
Harita 1. Ülkelere Göre Bilimsel Yayın Üretimi

Harita 1, turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin literatürün ülkeler bazındaki dağılımını göstermekte olup renk tonunun koyulaşması o ülkede yayın sayısının hacminin daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Buna göre, Harita 1 incelendiğinde turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin literatürün özellikle Avrupa, Kuzey Amerika, Asya-Pasifik ve kısmen Güney Asya bölgelerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, İspanya, Birleşik Krallık, ABD, Çin, Hindistan ve Avustralya literatürde öne çıkan başlıca ülkeler olarak ön plana çıkmaktadır.

motor temalar olarak tanımlanmaktadır. Motor temalar ise yüksek merkezîyet ve yüksek yoğunluk düzeyleri ile ilgili alanın gelişimini yönlendiren, olgunlaşmış ve güçlü araştırma alanlarını temsil etmektedir.

Grafik 4'te sağ alt bölgede konumlanan "gender diversity", "board gender diversity", "firm performance", "diversity", "disability" ve "inclusion" kavram kümeleri ise temel temalar olarak ortaya çıkmaktadır. Temel temalar, yüksek merkezîyete sahip ancak yoğunluk düzeyleri düşük olmaları sebebiyle konu ile ilgili literatürün temelini oluşturmakla birlikte hâlen gelişmekte olan kavramlar olarak ön plana çıkmaktadır.

Grafik 4'te sol alt bölgede ortaya çıkan "community-based tourism", "inclusive development" ve "female managers" gibi temalar ise önemi azalan veya yeni ortaya çıkan temalar olarak tanımlanmaktadır. Buna karşın, Grafik 4'te sol üst bölgede yer alan "autoethnography", "Malaysia", "Saudi Vision 2030" ve "empowering women" temaları ise niş temalar olarak tanımlanmaktadır.



Grafik 5. Kavramsal Yapıyı Gösteren Faktör Analizi

Grafik 5'te yer alan Dim1 ve Dim2 eksenleri, temalar arasındaki ilişkilerin varyansını temsil ederek ilgili literatürün hangi kavram kümeleri etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Grafik 5 incelendiğinde, "gender equality", "gender diversity", "work-life balance", "entrepreneurship", "COVID-19" ve "hospitality industry" gibi kavramların merkezde yoğunlaşması sebebiyle güçlü bir kavramsal çekirdek oluştuğu sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer taraftan, merkezden uzaklaşan kavramlar, literatürde daha özelleşmiş ikincil temaları temsil etmektedir.

Grafik 5'te sol alt bölgede yer alan "tourism industry", "leadership", "glass ceiling" ve "rural tourism" kavramlarının ilgili literatürde daha sınırlı veya spesifik çalışmalara konu olduğunu göstermektedir. Sağ alt bölümde yer alan "equity", "inclusion" ve "diversity" gibi kavramlar ise ana eksenden uzak olmaları sebebiyle daha bağımsız gelişen alt temaları temsil etmektedir.

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin mevcut literatürün yıllar içerisindeki gelişim süreci ve değişimi bibliyometrik analiz yöntemi ile ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, turizm sektöründe kadın istihdamına yönelik akademik ilginin özellikle 2015 yılı sonrasında belirgin bir şekilde arttığını göstermektedir. Bilimsel yayın sayısındaki bu belirgin artış ise zaman içerisinde turizm sektöründeki kadın istihdamındaki artış ve uluslararası düzeyde toplumsal cinsiyet politikalarındaki değişim ile doğru orantılıdır. Buna ek olarak, WTTC (2024b) verilerine göre turizm sektöründe kadın istihdamının son yıllarda önemli bir artış göstermesi, araştırmadan elde edilen bilimsel yayın üretimindeki artış ile paralellik taşımaktadır.

Araştırmanın bulgular bölümünde yer alan üçlü alan grafiği, kavram haritaları ve faktör analizinden elde edilen bulgular, literatürün özellikle "gender equality", "gender diversity", "women's empowerment", "work-life balance" ve "hospitality industry" gibi temalar etrafında yoğunlaştığı sonucunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, turizm sektöründe kadın çalışanların yönetici pozisyonunda düşük temsili ile cam tavan, görünmez kadın sendromu, mobbing, toplumsal cinsiyet rolleri ve dijital eşitsizlik gibi zorlukların literatürde sürekli olarak vurgulandığı görülmektedir (Carey, 2016; Wirth, 2001; Çelik Uğuz ve Topbaş, 2016;

Leventer ve Altun Ada, 2023). Ortaya çıkan bu durum ise turizm sektöründe kadınların yatay ve dikey ayrımcılığa maruz kaldığını, engellerin hâlen güçlü bir biçimde varlığını sürdürdüğünü göstermektedir.

Araştırmanın trend eğilimlerine ilişkin analiz ise özellikle 2020 yılı ve sonrasında “gender equality” ve “sustainable development goals” kavramlarının ön plana çıktığı sonucunu ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu bulgu ise turizm sektöründe kadınların istihdam edilmesinin hem ekonomik kalkınma hem de toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli olduğunu belirten çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Uğuz ve Topbaş, 2016; Leventer ve Altun Ada, 2023).

Araştırmanın bulgularında yer alan tematik haritada ise “gender diversity”, “inclusion” ve “disability” temaları ön plana çıkmaktadır. Veri analizi sonucu elde edilen bu bulgu ise kadınların turizm sektöründeki konumunun çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bunlara ek olarak, araştırmadan elde edilen bulgular, turizm sektöründe kadın iş gücüne ilişkin bilimsel üretimin gelişmiş ülkelerde yüksek olmasına rağmen gelişmekte olan ülkelerde sınırlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu bulgu, gelişmekte olan ülkelerde turizm sektöründe kadın iş gücüne yönelik literatürde önemli bir boşluk olduğunu göstermektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda gelecek bilimsel çalışmalara ve sektöre yönelik geliştirilen teorik ve pratik öneriler aşağıda yer almaktadır:

- Turizm sektöründe kadınların yönetici pozisyonlarında daha fazla yer almalarını sağlamak için cam tavan gibi engelleri ortadan kaldırmak amacıyla kurumsal stratejiler, mentorluk programları ve kadın liderlik eğitimleri uygulanmalıdır.
- Turizm sektöründe insan kaynakları politikaları cinsiyet eşitsizliği göz önünde bulundurularak geliştirilerek işe alım, terfi ve performans değerlendirme süreçleri bu politikalar çerçevesinde tamamlanmalıdır.
- Kadın çalışanların iş-yaşam dengesi ile ilgili sorunlarının azaltılması için turizm işletmeleri daha esnek çalışma modelleri uygulayarak vardiya düzenlemesini öncelik haline getirmelidir.
- Turizm işletmelerinde kadın çalışanlara yönelik uygulanan mobbing ile mücadele edebilmek adına şeffaf bildirim sistemleri oluşturulmalıdır.
- Turizm sektöründe kadın çalışanların, yönetici pozisyonlarına erişimlerinin kısıtlandığına ilişkin geleneksel algıların dönüşmesi için toplum odaklı bilinçlendirme faaliyetleri artırılmalıdır.
- Bulgularda ortaya çıkan “equity, inclusion ve disability” gibi kavramlar bilimsel çalışmalarda daha fazla ön plana çıkarılmalıdır.
- Gelecek araştırmalarda nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak turizm sektöründeki kadın çalışanların karşılaştıkları zorluklar ve kariyerleri önündeki engeller hakkında derinlemesine incelemeler yapılmalıdır.

Yukarıda belirtilen önerilerin hem bilimsel çalışmalarda hem de turizm sektöründe uygulanması kadın çalışanların yaşadıkları sorunların azaltılmasına ve kariyer gelişimleri önündeki engellerin ortadan kaldırılmasına olanak tanıyabilir. Bu sayede, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden biri olan toplumsal cinsiyet eşitliği turizm sektöründe sağlanmış olacaktır.

Kaynaklar

- Aktan, C. C., & Yay, S. (2016). Öğrenilmiş Çaresizlik ve Değişime Karşı Pasif Direnç. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(2), 58-71.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975.
- Aşkın, E. Ö. (2015). Kadınların iş gücü piyasasındaki konumlarını etkileyen faktörler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 43-66.
- Bozkanat, E., & Başol, O. (2021). Dijital becerilerin cinsiyet eşitliği indeksine etkisi: AB ülkeleri üzerine bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 587-603.

- Candan, M. (2007). Kayıt Dışı İstihdam, Yabancı Kaçak İstihdamı ve Toplumumuz Üzerindeki Sosyo-Ekonomik Etkileri (Uzmanlık Tezi), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Carey, T. (2016). *How not to be an 'Invisible woman' at work*, Telegraph. <https://www.telegraph.co.uk/women/womens-business/11912059/How-not-to-be-an-invisible-woman-at-work.html>
- Chi-Ching, E. Y. (1992). Perceptions of external barriers and the career success of female managers in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 132(5), 661-674.
- Çelik Uğuz, S., & Topbaş, F. (2016). Turizmde kadın istihdamı ve ücret ayrımcılığı: Karşılaştırmalı bir analiz. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 1-10.
- Çiçen, C., Boyacıoğlu, E. Z., & Oğuzhan, A. (2020). Turizmde kadın iş gücünün cinsiyet ayrımcılığı algısı: Edirne ilinde bir araştırma. *Tourism and Recreation*, 2(Ek 1), 54-63.
- Dalkıranoglu, T. (2006). Çalışma yaşamında kadın iş gücü ve cinsiyet ayrımcılığı: Konaklama işletmelerinde bir uygulama [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi].
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye'den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137-154.
- Durmaz, Ş. (2016). İş gücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Dünya Ekonomik Forumu (2025). Progress despite uncertainty: Key findings from the Global Gender Gap Report 2025. <https://www.weforum.org/stories/2025/06/global-gender-gap-report-2025-key-findings/>
- Freund, D., & Hernandez-Maskivker, G. (2021). Women managers in tourism: Associations for building a sustainable world. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100820.
- Günden, Y. (2011). *Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve Muğla örneği* (Yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Gürün Karatepe, S. (2017). *Türkiye'de kadın işsizliğinin nedenleri: İstanbul'da eğitimli kadın işsizler üzerine bir alan araştırması* (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- İŞKUR (2024). İş gücü Piyasası Araştırması Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri Sektörü Sonuçları. <https://media.iskur.gov.tr/104449/konaklama-ve-yiyecek-hizmeti-faaliyetleri-sektoru.pdf>
- Laidey, N. M., & Imthinan, A. (2024). *Challenges faced by women in progressing their career in the tourism industry in Maldives*. Paper presented at 08th Asia-Pacific International Conference on Quality of Life (AQoL2024Izmir), Dokuz Eylül University, İzmir, Türkiye.
- Leventer, G., & Altun Ada, A. (2023). Sanayi devrimleri tarihinde kadın istihdamı ve iktisadi gelişim süreci [Female employment and economic development process in the history of industrial revolutions]. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 279-302.
- Matorevhu, A. (2024). Bibliometrics: application opportunities and limitations. In *Bibliometrics-An Essential Methodological Tool for Research Projects*. IntechOpen.
- Mohanty, P., Swain, S. K., & Besra, S. (2018). *Women at work: Exploring the issues and challenges of women employees in travel and tourism*. *Indian Journal of Economics and Development*, 6(1), 1-8.
- Narcıkara, E. B. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Ari Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-176.
- Passas, I. (2024). Bibliometric analysis: the main steps. *Encyclopedia*, 4(2).
- Pinar, M., McCuddy, M. K., Birkan, I., & Kozak, M. (2011). Gender diversity in the hospitality industry: An empirical study in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 73-81.
- Tekeli, H. N. (2019). Women's employment in tourism sector in Turkey, issues faced, and the effect of glass ceiling syndrome on women workforce in tourism. *Turkish Studies – Social Sciences*, 14(2), 179–191.

- TÜİK (2025). İstatistiklerle Kadın, 2024. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2024-54076>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2024). İstatistiklerle Kadın, 2024. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Kad%C4%B1n-2024-54076&dil=1>
- Tüzünkan, D. (2014). Türkiye’de turizm sektöründe güvenceli esneklik (flexicurity) uygulamasının önündeki engeller. 15. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* (13–16 Kasım 2014), 1488–1502. Ankara.
- UN Tourism (2025). World Tourism Barometer. <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
- UNWTO (2023). Tourism and SDG 5 Gender Equality. <https://tourism4sdgs.org/wp-content/uploads/2023/10/SDG-5-Single-Fact-sheet.pdf>
- Urhan, B. (2022). Dijital Emek Platformlarında Toplumsal Cinsiyet Eşitsizlikleri. *Çalışma ve Toplum*, 5(75), 2583-2611.
- Usun, Ç. F. (2024). Türkiye’de Turizm Sektöründe İstihdam Edilen Nüfusun Coğrafyası. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 22(2), 294-318.
- Ünlüönen, K., & Şahin, S. Z. (2011). Turizmde istihdam [Employment in tourism sector]. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Electronic Journal of Social Sciences)*, 10(37), 1–25
- Van Vianen, A. E., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. International Labour Office: Geneva, 4-5.
- World Travel & Tourism Council. (2024a). What is the economic impact of Travel & Tourism? <https://wttc.org/research/economic-impact>
- World Travel & Tourism Council. (2024b). *Seyahat ve Turizm Ekonomik Etki Araştırması (EIR)*. <https://wttc.org/research/economic-impact>
- Yazıcı, A. (2023). Türkiye’de Kadınların Kayıt Dışı İstihdamı. *Sosyal Bilimlerde Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler-V*, 125.
- Yetiş, Ş. A., & Çalışkan, N. (2020). Turizm sektöründe kadın istihdamı: mevcut duruma ilişkin bir değerlendirme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 105-119.
- Zengin, M. (2023). Turizm sektöründeki kadın yöneticilere yönelik nitel bir araştırma: Fırsatlar ve zorluklar. *Journal of Applied Tourism Research*, 4(1), 15-30.

Impact of Organisational Management Practices on Employee Performance and Tourist Satisfaction: A Study into Travel Establishments

Yalçın ARSLANTÜRK  ^a

^a Ankara Hacı Bayram University, Tourism Faculty, Department of Tour Guiding, Ankara, Türkiye. yalcin.arslanturk@hby.edu.tr

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Employee Performance Tourist Guiding Travel Agencies Tourist Satisfaction	Purpose – This paper sets out to develop and confirm a research model in a quantitative setting which tests the relationships between the organisational management practices, tour guiding services, and tourist satisfaction in the context of Turkish tourism business cycle. Specifically, this paper aims to shed light on the data obtained from tourist guides and tourists and then seeks to reveal the organisational factor that will pave the way for enhance tourist guide performance and tourist satisfaction alike. Design/methodology/approach – This study employs a quantitative and explanatory research design. In order to test the proposed relationships between hidden factors, a survey-based, cross-sectional research design was used. The model was chosen as the main analytical method because it allows for the simultaneous estimation of multiple relationships between variables. This approach provides strong tests for how well the model fits the data and how well it predicts outcomes. Results – The positive relationship between Organisational Management Practices and Tour Guide Performance suggests that guides who perceive greater support and opportunities for development reciprocate through higher engagement and service quality. Tour Guide Performance enhances Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions, which supports the tour guide's role in shaping tourists' evaluations. The direct effect of Organisational Management Practices on Tourist Satisfaction reveals that organisational structures indirectly shape tourist perceptions. Discussion – The findings underscore that tourist satisfaction is not only a reflection of individual performance but also of the organizational environment that enables such performance. Travel agencies, therefore, play a crucial role in designing and maintaining management systems that motivate and empower tour guides. This study reinforces the notion that organisational excellence begins with people, and in package tours, tourist guides stand at the very heart of the visitor experience.
Received 1 October 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 13 December 2025	
Article Classification: Research Article	

1. Introduction

It is no surprising that world tourism industry has become an indispensable part of present-day service economy with nearly 700 million international tourists, some 33 million more compared to 2024. Plus, despite the limited data for the first six months of 2025, it is estimated that receipts for the international arrivals is likely to reach more than 2 trillion USD, the figure of 2024 (UNWTO, 2025). Hence, the economic contribution of the industry to GDP is of great significance in terms of overall wealth of a given country. In this lucrative industry, owing to its competitive and labour-sensitive nature, establishing high standards in service delivery is not only operationally but also strategically vital. One of the significant pillars of having loyal customers, repeat customer behaviour and hence organization achievement lies in the concepts of quality-of-service delivery and tourist satisfaction, directly related to human dimension of the industry under consideration (Kozak & Rimmington, 2000).

One of the key factors at the heart of the human dimension factor is without any doubt tour guides. They are strategically inevitable in Turkish tourism context in that they hold a legal position in any tours and as such it will not be wrong to draw an analogy between a key and a door, for they are the key to the customer satisfaction due to the high interactive nature of tour guiding Hsu, Chan, and Huang (2009). The extent of the abilities of a tourist guide is the major factor with the capacity to turn an ordinary tourist experience into a memorable experience leaving at least a smirk on the face of tourist. On the other hand, the opposite

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Ankara Hacı Bayram Veli University with the decision dated December 25, 2024, and numbered E-11054618-302.08.01-317279.

Suggested Citation

Arslantürk, Y. (2025). Impact of Organisational Management Practices on Employee Performance and Tourist Satisfaction: A Study into Travel Establishments, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17 (4), 3478-3489.

situation, where poor guiding service encounter is likely to be the main culprit in the creating “non-satisfied” tourists.

If we are to address the position of tour guiding in legal contexts, as of 2012 in accordance with the law numbered 6326, tourist guides have become a must for any given tour in Türkiye, contrary to the implementation in many foreign countries, where tour guiding services are optional. The situation in Türkiye is so strict that the law stipulates that no tour bus can start its itinerary without a tourist guide. Thus, considering the well-established position of tour guides in tourism, it will not be wrong to assert that they are an integral part of tourism industry, unlike many foreign countries. Given their indispensable position in the process of tour business, their performance could alter the route of businesses in a negative or positive manner. In order to expand the tourism market and become much more competitive, it is of great importance to know the critical point that will emerge: what might be the aspects that steer the performance of a tourist guide?

In spite of the fundamental role of tour guides’ in modelling the experiences of tourists, there is hardly any empirical evidence that backs up organisational practices to tour guides and tourist satisfaction. This being the case, the feedback travel operators have depended solely on the word-of-mouth outcomes rather than first-hand empirical confirmation for the operators to improve service quality.

In order to serve this purpose, this paper sets out to develop and confirm a research model in a quantitative setting which tests the relationships between the organisational management practices, tour guiding services, and tourist satisfaction in the context of Turkish tourism business cycle. Specifically, this paper aims to shed light on the data obtained from tourist guides and tourists and then seeks to reveal the organisational factor that will pave the way for enhance tourist guide performance and tourist satisfaction alike. The outcome of the paper is thought to contribute to human resources literature in tourism context thanks to the empirical evidence obtained from the study results.

2. Theoretical Background

This paper draws on two seminal concepts: namely, Social Exchange Theory (SET) and the Service-Profit Chain (SPC) model. These two conceptual frameworks have been set as the premises of how organizational practices are correlated with employee behaviour and customer satisfaction. Social Exchange Theory holds that (Blau, 1964) any social relations and reciprocal exchanges are interdependent. In other words, when employees feel they are valued by their organisations, their contributions are admired, this in exchange will result in further organizational commitment and performance (Eisenberger et al., 1986). In other words, the more the organization values its employees, the greater the benefits for each party, the mutual win-win cycle will definitely give a boost not only for the organization but also the performance of the employees along with their earned loyalty.

Heskett et al. (1994) offers a framework called Service-profit chain, which underscores the links between customer satisfaction, employee satisfaction, service quality and finally profitability. Based on the given framework, the casual links run among tourist guide, tourist satisfaction and loyalty. To be more precise, upon receiving adequate training and administrative support, tourist guides are likely to offer top-notch service, which will eventually lead to higher degree of tourist satisfaction and loyalty, alike. Hence, the units of analyses for this paper within this framework are established as organizational management practices (OMP) boosting tour guide performance (TGP) and then tourist satisfaction (TS) and behavioural intentions.

2.1. Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions

To start with, it will not be wrong to hold that tourist satisfaction is one of the concepts that is dwelled upon most and if we are to make a definition of the concepts, tourist satisfaction is the function of pre-visit expectation and the performed services within the mind of the tourists (Oliver, 1999; Kozak & Rimmington, 2000). It is the combination of cognitive and effective response. To illustrate cognitive ones, service quality issues and value for money take the lead. On the other hand, as for affective responses, the points in case are such concepts like enjoyment and emotional connection. For this reason, the correlation between satisfaction and behaviour intentions, which are basically repeat visit intention, recommendation and positive word of mouth, is strong (Petrick, 2004; Yoon & Uysal, 2005).

In guided tours, not only destination attributes count in terms of satisfaction, but also the “human” interface, the tour guide. The professionalism, knowledge and attitude of a guide highly affect tourists’ emotional reactions, perception of authenticity and their intentions of recommending the service (Hsu et al., 2009). Consequently, tourist satisfaction is the result of performance or success for tourism industry companies, and it represents the overall impact of employee performance and organisational service quality.

2.2. Tour Guide Performance and Its Role in Tourist Experiences

The quality of the performance of tour guides is a keystone in the congeniality of tours and affecting directly value for tourists’ appreciation (Zhang & Chow, 2004; Wang, Hsieh, & Tsai, 2015). Tour guide performance (TGP) covers a series of multi-faceted skills and behaviours, not just in terms of interpretation but rather also in terms of communication, group leadership, safety and being flexible. A high-achieving guide is not only a source of information but also a cultural representative generating involvement and emotional connection with the destination (Black & Weiler, 2005).

Empirical evidence indicates that TGP has a strong impact in predicting satisfaction and behavioural intentions. For instance, Zhang and Chow (2004) regard guide’s communication skill and empathy as the most important predictors for tourist satisfaction in Hong Kong, whereas Hsu et al. (2009) also report such patterns among short holiday-takers in Shanghai. Especially in a cultural and heritage tourism orientated country as Türkiye, the interpretive performance of the guide is key to increase perceived authenticity and emotional involvement. Therefore, TGP fulfils the roles as both an antecedent and outcome of tourist experience.

2.3. Organisational Management Practices and Employee Performance

Organisational Management Practices (OMP) are the human resources interventions that have been formally or informally implemented by firms to enhance employee training, motivation and commitment. Review of the literature suggests several dimensions, including training and development; remuneration and rewards systems; empowerment; and supervisory support as being core determinants of employee performance (Guest, 1997; Boxall & Macky, 2009). As OMP are critical in bridging the gap between the organization and its customers, especially within service settings (Nguyen & Newby, 2018; Noe, 2017), they play an important role in building a systematic service quality and generating customer satisfaction.

2.3.1. Training and Development

Training offers employees technical and interpersonal skills which are required to meet performance standards. Training is an integral part of tour guides for accurate and authentic information delivery and in-group communications. There are studies that emphasize the importance of life-long professional training for competence and similarly confidence (Zhang & Chow, 2004). Thanks to a well-designed training programs tourist guides will have the opportunity to handle challenging situations more and be able to deliver more engaging narratives, all of which will boost customer satisfaction.

2.3.2. Compensation and Reward Systems

When it comes to a just and accountable rewarding schemes offered by the management, the likely output of such schemes will no doubt be increased performance. Whether it is financial or not, appreciating good performance will enhance the sense of belonging to the organization (Milkovich & Newman, 2008). Employees’ perception of organizational support thanks to a transparent rewarding system will be indispensable elements in creating affective commitment, which will result in enhance service delivery. In a work environment, where seasonality is inevitable, the rewarding system with the attributes mentioned above is of great significance for motivational and quality purposes.

2.3.3. Employee Empowerment

According to Spreitzer (1995) and Bowen & Lawler (1992), empowerment is the process of giving employees the freedom to make decisions and manage customer interactions. Empowerment gives tour guides the freedom to alter itineraries, attend to the needs of visitors, and resolve problems as they arise. Tourist guide performance and visitor satisfaction are enhanced by empowered guides’ ability to adjust to changing tour conditions, offer customized experiences, and show initiative. For this reason, empowerment, can be considered as the link operating between organizational policies and service performance.

2.3.4. Supervisory Support

Supervisory support, which includes the guidance, feedback, and emotional backing that managers provide is another important factor in determining how well employees perform (Eisenberger et al., 2002). Supervisory support gives a sense of psychological comfort. For this reason, employees will have the chance to focus on customer service without thinking about facing consequences that could affect their performance in a negative manner. Supervisors offering positive comment and acknowledge the achievements of tour guides will help boost professional self-esteem, reduce their stress levels, and foster more stable performance.

3. Methodological Framework

The importance of tour guides in tourist satisfaction is extensively appreciated (Hsu et al., 2009; Wang et al., 2015); however, the empirical research combining organizational management practices with tour guide performance and tourist outcomes is scarce. Previous papers in majority focused on personal skills or tourist perceptions and this kind of approach is likely to neglect the managerial structures, which might either facilitate or inhibit guide's performance. This avoidance is both theoretically and practically gives out some challenges; that is to say, without empirical evidence the impact of managerial issues will be unknown to the managerial board, which lead the management to miss the opportunities to offer enhanced service delivery.

For this reason, this paper aims to offer a conceptual model that links the variables mentioned above. It is expected that the model will offer managerial practices to enhance tourist satisfaction, behavioural intentions and tourist guide performance. This paper postulates that organizational management practices affect tourist satisfaction by empowering tourist guides in managerial processes, thus increasing service quality.

3.1. Conceptual Model and Hypotheses

Based on the reviewed literature, the following hypotheses are proposed:

H1: Organisational Management Practices affects positively Tour Guide Performance in a positive manner.

H2: Tour Guide Performance affects Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions in a positive manner.

H3: Organisational Management Practices affects Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions in a positive manner.



Figure 1. Conceptual Model

3.2. Research Design and Approach

In order to investigate the direct relationships between Organizational Management Practices (OMP), Tour Guide Performance (TGP), and Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions (TS & BI), this study uses a quantitative and explanatory research design. The research framework is based on Social Exchange Theory (SET) (Blau, 1964) and the Service-Profit Chain (SPC) (Heskett et al., 1994), both of which suggest that good

organizational practices promote positive employee attitudes and performance, which in turn improves customer satisfaction.

To test the proposed relationships between hidden factors, a survey-based, cross-sectional research design was used. A regression model was chosen as the main analytical method because it allows for the simultaneous estimation of multiple relationships between variables. This approach also provides strong tests for how well the model fits the data and how well it predicts outcomes. The research was conducted in two connected stages. First, data were collected from licensed tour guides to measure organizational and performance-related factors. Then, data were gathered from tourists to assess their satisfaction and the results of their behaviour.

By lowering common method bias and allowing the analysis of relationships from both the supply (employee) and demand (customer) sides of the tourism experience, this dual-source design enhances the validity of findings.

3.3. Study Context and Population

The empirical investigation was conducted within the context of travel agencies and tour guides, a major segment of the national tourism industry characterised by its emphasis on cultural, historical, and heritage tours. Türkiye's rich archaeological and cultural assets attract millions of visitors annually, making professional tour guiding a key determinant of tourist satisfaction and destination reputation.

The target population consisted of two groups are licensed professional tour guides registered with the Association of Chambers of Tourist Guides (TUREB) and domestic and international tourists who participated in guided tours between January and July 2025.

These two respondent groups were selected because they represent complementary perspectives: tour guides as service providers and tourists as service recipients. Both perspectives were essential for testing the proposed structural relationships between OMP, TGP, and TS & BI.

3.4. Sampling Procedure and Sample Size

A purposive sampling technique was used to ensure that only participants with relevant experience were included. For tour guides, inclusion criteria required holding an official guiding license and having at least one year of professional experience. For tourists, participation required having completed a full guided tour.

Data collection was conducted through both online questionnaires (distributed via professional networks and travel agencies) and face-to-face questionnaires administered at key tourism destinations such as Istanbul, Cappadocia, Antalya, and İzmir.

In total, 400 questionnaires were distributed to tour guides and 600 questionnaires to tourists. After screening for missing data and response inconsistencies, 317 valid guide responses and 456 valid tourist responses were retained, resulting in an effective overall response rate of 64.1%. This sample size is adequate for SEM analysis, satisfying the recommended minimum of 10 responses per estimated parameter (Hair et al., 2019).

3.5. Measurement Instruments

All constructs were measured using established and validated scales from prior research, adapted to the tour guiding context to ensure relevance and clarity. The questionnaire consisted of three main parts:

Organisational Management Practices (OMP)

Measured from tour guides' perspectives, this construct was adapted from Eisenberger et al. (1986) and Guest (1997). It assesses perceived organisational support, training, empowerment, and supervision. Sample items include:

"My organisation provides adequate training opportunities for my professional development."

"My supervisor recognises and appreciates my contributions."

"I have sufficient autonomy to make decisions during tours."

Tour Guide Performance (TGP)

Adapted from Zhang and Chow (2004) and Hsu, Chan, and Huang (2009), this construct captures guides' self-assessed performance. It includes six dimensions: communication, knowledge, professionalism, adaptability, safety management, and interpretation. Sample items include:

"I communicate effectively and clearly with tourists."

"I ensure the safety and comfort of my group throughout the tour."

"I adapt my explanations to suit different types of audiences."

Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions

Measured from tourists' responses, this construct was adapted from Sezgin and Düz (2018), Kozak and Rimmington (2000), and Petrick (2004). It evaluates satisfaction with the guide's performance and intentions to revisit or recommend. Sample items include:

"The tour guide was knowledgeable and professional."

"I am satisfied with the overall guided tour experience."

"I would recommend this guide and tour company to others."

All items were rated on a five-point Likert scale (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree). The questionnaires were prepared in both English and Turkish, using the back-translation method (Brislin, 1980) to ensure semantic and cultural equivalence.

3.6. Reliability and Validity Procedures

Prior to the main data collection, a pilot study was conducted with 30 tour guides and 40 tourists to assess the clarity and reliability of the instruments. Minor wording adjustments were made based on feedback.

Reliability was evaluated through Cronbach's alpha and Composite Reliability (CR), with thresholds of 0.70 or higher considered acceptable (Nunnally & Bernstein, 1994). Construct validity was tested using Confirmatory Factor Analysis (CFA). Convergent validity was confirmed if factor loadings exceeded 0.50 and Average Variance Extracted (AVE) values were above 0.50, while discriminant validity was assessed by comparing AVE square roots with inter-construct correlations (Fornell & Larcker, 1981).

These procedures ensured that the constructs were internally consistent, empirically distinct, and conceptually valid for analysis.

3.7. Data Analysis Techniques

Data were analysed using SPSS (Version 29) for descriptive statistics and preliminary analyses, and AMOS (Version 28) for confirmatory and structural modelling.

The analytical process followed four key steps:

Descriptive Statistics: Frequency, mean, and standard deviation analyses were conducted to profile respondents.

Measurement Model Testing: CFA was performed to validate the dimensionality and reliability of constructs.

Structural Model Testing: Hypothesised relationships among OMP, TGP, and TS & BI were tested using SEM. Model fit was assessed through indices including χ^2/df , CFI, GFI, TLI, and RMSEA, using conventional benchmarks (CFI and TLI > 0.90; RMSEA < 0.08).

Hypothesis Testing: Standardised path coefficients (β), critical ratios (t-values), and significance levels ($p < 0.05$) were used to evaluate H1–H3.

This methodological approach ensures a robust empirical test of the proposed conceptual model while maintaining consistency with prior HRM and tourism service quality studies.

3.8. Ethical Considerations

All participants were informed of the study's purpose, anonymity, and confidentiality. Participation was voluntary, and no personally identifying information was collected. The research design followed the ethical guidelines and ethical committee approval for the study was obtained from the Ethics Committee of Ankara Hacı Bayram Veli University (Date: 12/25/2024, Number: E-11054618-302.08.01-317279). The ethics committee approval was granted with research code 2024/471 by unanimous vote and informed consent was obtained from all respondents before data collection.

4. Findings

This part will accommodate all the elements pertaining to findings with subheadings.

4.1. Respondent Profile

A total of 773 valid responses were analysed, comprising 317 licensed tour guides and 456 tourists. The guide sample consisted of 58.7% males and 41.3% females, with an average age of 36.4 years and a mean professional experience of 8.3 years. Most guides held at least a bachelor's degree (67.5%) and primarily involved in with cultural, heritage, and combined tours.

The tourist sample included 52.4% international and 47.6% domestic visitors, representing a balanced gender distribution (51% female, 49% male) and a mean age of 34.2 years. Most tourists (72%) held at least a bachelor's degree and had joined two or more organised tours in the past five years. These profiles suggest that both respondent groups were well qualified to assess the constructs under study, thereby ensuring data reliability and contextual validity.

4.2. Measurement Model Assessment

The Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed to validate the measurement model. All constructs displayed satisfactory psychometric properties. Table 1 summarises the reliability and validity results.

Table 1. Reliability and Validity Results

Construct	Cronbach's α	CR	AVE
Organisational Management Practices (OMP)	0.901	0.923	0.613
Tour Guide Performance (TGP)	0.887	0.911	0.599
Tourist Satisfaction & Behavioural Intentions (TS & BI)	0.914	0.936	0.627

All Cronbach's alpha and composite reliability (CR) values exceeded the threshold of 0.70, indicating high internal consistency. The average variance extracted (AVE) values were above 0.50, confirming convergent validity (Fornell & Larcker, 1981). Furthermore, the square roots of AVE for each construct were greater than the corresponding inter-construct correlations, providing evidence of discriminant validity.

4.3. Model Fit Indices

The overall measurement model fit was assessed using multiple indices: $\chi^2/df = 2.36$, CFI = 0.954, GFI = 0.927, TLI = 0.943, and RMSEA = 0.056.

All indices fall within acceptable thresholds (Hu & Bentler, 1999), confirming that the proposed measurement model adequately represents the data.

Following CFA, the structural model was tested to examine hypothesised relationships among OMP, TGP, and TS & BI. The model also demonstrated a strong fit: $\chi^2/df = 2.41$, CFI = 0.951, GFI = 0.923, TLI = 0.942, RMSEA = 0.057.

These indices indicate that the proposed model fits the observed data well and is appropriate for hypothesis testing.

4.4. Hypothesis Testing

The results of the structural model are summarised in Table 2.

Table 2. Structural Model Results

Hypothesis	Path	Standardised β	t-value	p-value	Supported

Hypothesis	Path	Standardised β	t-value	p-value	Supported
H1	OMP $\rightarrow$ TGP	0.64	9.27	< 0.001	Yes
H2	TGP $\rightarrow$ TS & BI	0.53	8.11	< 0.001	Yes
H3	OMP $\rightarrow$ TS & BI	0.28	4.02	< 0.001	Yes

All three hypotheses were supported. The results confirm that Organisational Management Practices exert a strong positive effect on Tour Guide Performance ($\beta = 0.64$, $p < 0.001$), supporting H1. Similarly, TGP has a significant positive influence on Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions ($\beta = 0.53$, $p < 0.001$), confirming H2. The direct path from OMP to TS & BI is also positive and significant ($\beta = 0.28$, $p < 0.001$), providing support for H3.

Together, these findings indicate that OMP not only enhance TGP but also directly and indirectly contribute to higher levels of tourist satisfaction. The model explains 67% of the variance in TGP and 71% of the variance in TS & BI, demonstrating high explanatory power.

5. Discussion

The results strongly validate the theoretical assumptions of Social Exchange Theory (SET) and the Service-Profit Chain (SPC) in the tourism guiding context. The significant positive relationship between Organisational Management Practices and Tour Guide Performance (H1) suggests that guides who perceive greater support, fair treatment, and opportunities for development reciprocate through higher engagement and service quality. This aligns with Eisenberger et al. (1986), who argued that perceived organisational support encourages employee commitment and effort.

The finding that Tour Guide Performance significantly enhances Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions (H2) supports prior research emphasising the tour guide's pivotal role in shaping tourists' emotional and cognitive evaluations (Hsu et al., 2009; Zhang & Chow, 2004). Effective communication, empathy, and professionalism create memorable experiences that encourage positive word-of-mouth and revisit intentions.

Finally, the direct effect of Organisational Management Practices on Tourist Satisfaction (H3) reveals that organisational structures indirectly shape tourist perceptions by fostering consistent service culture. This finding is consistent with the Service-Profit Chain model, which posits that internal service quality, rooted in training, empowerment, and supportive management, translates into external service excellence (Heskett et al., 1994).

Overall, these findings underscore that tourist satisfaction is not only a reflection of individual performance but also of the organisational environment that enables such performance. Tour operators and travel agencies, therefore, play a crucial role in designing and maintaining management systems that motivate and empower tour guides.

5.1. Managerial Implications

The study provides practical guidance for tourism enterprises and policy-makers:

Institutionalise Training Programs: Continuous education in communication, cultural interpretation, and group management should be integrated into professional development frameworks for guides.

Enhance Reward and Recognition Systems: Recognition of exceptional performance through financial and symbolic incentives can increase motivation and service consistency.

Promote Empowerment and Autonomy: Allowing guides discretion in managing tour dynamics enhances responsiveness and tourist satisfaction.

Foster Supportive Supervision: Supervisors should focus on mentorship rather than control, providing constructive feedback and emotional support to strengthen organisational trust.

By adopting these practices, tourism organisations can enhance not only employee performance but also the overall tourist experience, leading to stronger brand reputation and loyalty.

5.2. Theoretical Implications

This research extends the application of HRM and organisational behaviour theories to the tourism guiding context, an area traditionally dominated by qualitative case studies. It demonstrates that organisational mechanisms rather than individual competencies alone play a decisive role in shaping tourist outcomes. By empirically validating the direct model linking OMP, TGP, and TS & BI, the study provides a theoretical bridge between internal organisational systems and external service performance, offering a replicable framework for future research.

6. Conclusion and Implications

This study set out to examine how Organisational Management Practices (OMP) influence Tour Guide Performance (TGP) and, subsequently, Tourist Satisfaction and Behavioural Intentions (TS & BI) in the context of tour guiding in Turkey. Drawing upon Social Exchange Theory (SET) and the Service-Profit Chain (SPC), the research proposed that effective organisational support systems enhance employee performance, which in turn improves customer satisfaction and loyalty.

The results of the model analysis confirmed all three hypotheses. First, OMP exert a strong positive effect on TGP, demonstrating that guides who perceive higher organisational support perform more effectively in delivering services. Second, TGP has a significant impact on TS & BI, reaffirming the guide's central role as the "human interface" of the tourism experience. Finally, OMP also have a direct effect on TS & BI, indicating that tourists respond positively to the service culture shaped by internal management systems.

Collectively, these findings highlight that tourist satisfaction is not merely the product of individual skill or attitude but of an integrated organisational environment that nurtures employee motivation, competence, and autonomy.

The study contributes to the academic literature in several important ways:

Extending HRM Theory to Tourism: It empirically applies Human Resource Management (HRM) and organisational behaviour concepts, traditionally explored in corporate contexts, to the tourism guiding profession. This helps position tour guiding as a legitimate domain for management-focused research rather than purely vocational study.

Integrating SET and SPC Frameworks: By combining SET's focus on reciprocal employee–employer relations with SPC's emphasis on internal service quality, the research advances a unified theoretical model explaining how organisational inputs drive customer outcomes through human performance.

Providing Empirical Evidence for a Direct Model: While prior studies often examined mediation effects, this study offers a direct structural model linking OMP, TGP, and TS & BI, providing clearer managerial implications and a simplified yet powerful theoretical framework.

Contributing to Emerging Market Literature: Conducted in Turkey, a rapidly developing tourism destination, this study enriches understanding of HRM dynamics in emerging markets, where tour guiding plays a pivotal role in destination image and service quality.

The results carry meaningful insights for tour operators, travel agencies, and policy-makers seeking to enhance service quality through improved management of tour guides:

Structured Training and Development: Tourism organisations should institutionalise continuous learning programs focusing on communication, intercultural awareness, and safety management. Investment in human capital development directly translates into better tourist experiences.

Fair Compensation and Recognition: Reward systems should combine financial incentives with symbolic recognition such as performance awards and public appreciation. Recognition reinforces motivation and loyalty, especially in a profession with high emotional labour.

Empowerment in Service Delivery: Providing tour guides with discretion to manage diverse groups and dynamic situations fosters adaptability and creativity, leading to improved satisfaction outcomes.

Supportive Supervisory Climate: Supervisors should function as mentors who guide rather than control. Encouraging autonomy, providing constructive feedback, and ensuring emotional support can significantly strengthen organisational trust and employee engagement.

Implementing these practices can enable tourism organisations to achieve sustainable service quality and strengthen their competitive advantage through human capital excellence. In an increasingly competitive and experience-driven tourism market, human resources remain the most critical determinant of service excellence. The findings of this study reaffirm that effective organisational management practices are not peripheral administrative concerns but strategic levers of competitive advantage. By investing in their tour guides through training, empowerment, fair compensation, and supportive leadership, tourism organisations can not only improve employee performance but also create memorable experiences that foster tourist satisfaction, loyalty, and advocacy.

Ultimately, this study reinforces the notion that organisational excellence begins with people, and in tourism, tour guides stand at the very heart of the visitor experience.

7. Limitations of the Study

Despite its strong empirical and theoretical contributions, the study has several limitations that open avenues for further research:

Cross-sectional Design: The study's cross-sectional nature limits its ability to infer causality. Future longitudinal studies could explore how organisational practices influence performance and satisfaction over time.

Contextual Constraints: The study focused on Turkey, where cultural and operational contexts may differ from other destinations. Comparative research across different countries or regions would enhance the generalisability of findings.

Self-Reported Data: While data were collected from both guides and tourists, the guide responses on OMP and performance are self-reported and may be subject to bias. Future research could integrate objective performance assessments or managerial evaluations.

Limited Construct Scope: Other variables such as emotional labour, work engagement, or job satisfaction may mediate the relationships studied. Future models could expand to include these psychological constructs for a deeper understanding of behavioural mechanisms.

8. Recommendations for Future Research

Future research should aim to refine and extend the current model by exploring the mediating role of job satisfaction or emotional engagement between OMP and TGP as well as the moderating effect of cultural dimensions (e.g., individualism vs. collectivism) on the strength of relationships among constructs. Furthermore, the potential influence of technological support systems (e.g., digital tools for guide coordination or training) on performance and tourist satisfaction along with a longitudinal perspective that examines how changes in organisational policies over time affect employee and customer outcomes in the tourism sector would be an important contribution. It is believed that these extensions would further strengthen the theoretical integration of HRM and tourism studies and provide richer managerial implications for both academia and industry.

References

- Alegre, J., & Garau, J. (2010). Tourist satisfaction and dissatisfaction. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 52–73. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.07.001>
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785–804. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00108-5)
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)

- Chi, C. G.-Q., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29(4), 624–636. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.06.007>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hsu, C. H. C., Chan, A., & Huang, S. (2009). Tour guide performance and tourist satisfaction: A study of the package tours in Shanghai. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/1096348009349815>
- Kozak, M., & Rimmington, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination. *Journal of Travel Research*, 38(3), 260–269. <https://doi.org/10.1177/004728750003800308>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Sezgin, E., & Düz, B. (2018). Testing the proposed “GuidePerf” scale for tourism: Performances of tour guides in relation to various tour guiding diplomas. *Journal of Tourism Theory and Research*, 4(2), 180–190. <https://doi.org/10.24288/jttr.416335>
- UNWTO (2025). *World Tourism Barometer and Statistical Annex*, (<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2025.23.1.3>).
- Wang, K.-C., Hsieh, A.-T., & P. (2015). The mediating role of tour guide performance in the relationship between tour guide’s competencies and tourist satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(3), 346–369. <https://doi.org/10.1177/1096348013478230>
- Zhang, H. Q., & Chow, I. (2004). Application of importance–performance model in tour guides’ performance: Evidence from Mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong. *Tourism Management*, 25(1), 81–91. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00064-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00064-5)

Appendix

Questionnaire

Section A: Demographics

1. Age:
2. Gender: Male / Female / Other
3. Education Level: High School / Bachelor / Master / Other
4. Years of Experience as a Tour Guide:
5. Employment Type: Freelance / Agency-employed / Other
6. Average Group Size Guided:

Section B: Organisational Management Practices

(Adapted from Eisenberger et al., 1986)

1. My organisation values my contribution to its success.
2. My organisation provides adequate training opportunities.
3. Supervisors provide constructive feedback on my performance.
4. I feel supported by my organisation when facing challenges at work.
5. My organisation recognises and rewards good performance.
6. Decisions made by management reflect concern for guides' wellbeing.

Section C: Tour Guide Performance (Self-Reported)

(Zhang & Chow, 2004)

1. I provide clear and accurate explanations during tours.
2. I adapt my guiding style to suit the needs of different groups.
3. I always ensure the safety and comfort of tourists.
4. I communicate effectively with tourists.
5. I manage time and logistics efficiently during tours.
6. I enhance tourists' experiences through storytelling and interpretation.

Tourist Questionnaire

Section A: Demographics

1. Age:
2. Gender: Male / Female
3. Education Level: High School / Bachelor / Master / Other
4. Nationality:

Section B: Tour Guide Performance & Satisfaction

(Adapted from Zhang & Chow, 2004; Sezgin & Düz, 2018)

1. The tour guide was knowledgeable and professional.
2. The guide communicated clearly and effectively.
3. The guide ensured the group's safety and comfort.
4. The guide adapted explanations to suit the group's needs.
5. Overall, I am satisfied with the tour experience.
6. I would recommend this guide to others.
7. I would like to join another tour with this guide in the future.

Yeşil İnovasyon Araştırmalarının Bibliyometrik Bir Analizi A Bibliometric Analysis of Green Innovation Research

Burcu ILGAZ  ^a

^a Akdeniz Üniversitesi Manavgat Meslek Yüksekokulu, Antalya, Türkiye. burcuilgaz@akdeniz.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Yeşil İnovasyon Etik Bilgi Yönetimi Sürdürülebilirlik Bibliyometrik Analiz	Amaç – Bu çalışmanın amacı, 2010–2025 yılları arasında yeşil inovasyon, etik ve bilgi yönetimi alanlarında üretilen akademik literatürü bibliyometrik yöntemle inceleyerek araştırma alanının entelektüel yapısını, gelişim eğilimlerini ve temel katkı ağlarını kapsamlı biçimde ortaya koymaktır. Yöntem – Araştırmada Web of Science Core Collection veri tabanından elde edilen 869 yayından dahil edilme kriterlerini karşılayan 672 çalışma analiz edilmiştir. Analiz süreci veri toplama ve temizleme, performans analizi, iş birliği ağlarının belirlenmesi, tematik haritalama ve bilimsel etki ölçümü aşamalarından oluşmuştur. Bibliyometrik analiz kapsamında atıf, eş-atıf, anahtar kelime eşleşmeleri ve tematik evrim analizleri uygulanmıştır. Bulgular – Yeşil inovasyon araştırmalarının özellikle 2017 sonrasında belirgin bir ivme kazandığını göstermektedir. Çin yayın hacminde lider konumda bulunurken, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri yüksek atıf etkileriyle alanın entelektüel merkezini oluşturmaktadır. Journal of Business Ethics en üretken ve en etkili kaynak olarak öne çıkmakta; Technological Forecasting and Social Change ile Journal of Cleaner Production gibi disiplinler arası dergiler yüksek atıf performanslarıyla dikkati çekmektedir. Kurumsal analizlerde University of Manchester, UCL ve bazı önde gelen Çin üniversiteleri üretkenliğiyle ön plana çıkmaktadır. Atıf ve eş-atıf analizleri, literatürün “sürdürülebilirlik”, “çevresel performans”, “etik yönetim”, “yeşil teknoloji” ve “bilgi temelli inovasyon” ekseninde yoğunlaştığını göstermektedir. Tematik evrim haritaları, son yıllarda araştırma gündeminin “döngüsel ekonomi”, “yapay zekâ tabanlı süreçler”, “yeşil dijital dönüşüm” ve “sürdürülebilir tedarik zinciri” gibi daha teknoloji odaklı ve sistematik konulara kaydığını ortaya koymaktadır. Tartışma – Çalışma bulguları, yeşil inovasyonun artık yalnızca çevresel performansla sınırlı olmayan, etik yönetim, bilgi yönetimi, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir kalkınma ile doğrudan bağlantılı çok boyutlu bir araştırma alanı haline geldiğini göstermektedir. Alanın entelektüel yapısı giderek daha disiplinler arası bir nitelik kazanmış ve teknoloji odaklı konular ön plana çıkmıştır. Sonuçlar, gelecekteki araştırmaların yapay zekâ destekli bilgi yönetimi, etik denetim mekanizmaları, döngüsel ekonomi stratejileri ve yeşil teknoloji yönetişimi gibi alanlarda yoğunlaşacağını işaret etmektedir. Bu çalışma, alanın bilimsel yapısını bütüncül biçimde haritalandırarak araştırmacılar, politika yapıcılar ve uygulayıcılar için önemli bir referans çerçevesi sunmaktadır.
Gönderilme Tarihi 19 Ekim 2025 Revizyon Tarihi 13 Aralık 2025 Kabul Tarihi 15 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Green Innovation Ethics Knowledge Management Sustainability Bibliometric Analysis	Purpose – The aim of this study is to comprehensively map the intellectual structure, developmental trends, and core contribution networks of the academic literature produced between 2010 and 2025 in the fields of green innovation, ethics, and knowledge management by employing bibliometric methods. Design/methodology/approach – The analysis is based on 672 studies selected from a total of 869 publications retrieved from the Web of Science Core Collection database in accordance with predefined inclusion criteria. The analytical procedure consisted of data collection and cleaning, performance analysis, identification of collaboration networks, thematic mapping, and scientific impact assessment. Within the scope of the bibliometric analysis, citation, co-citation, keyword co-occurrence, and thematic evolution analyses were conducted. Results – The results indicate that research on green innovation has gained significant momentum particularly after 2017. China leads in publication volume, while the United Kingdom and the United States constitute the intellectual core of the field due to their high citation impacts. Journal of Business Ethics emerges as both the most productive and most influential source; interdisciplinary journals such as Technological Forecasting and Social Change and Journal of Cleaner Production also stand out with strong citation performances. Institutional analyses highlight the productivity of the
Received 19 October 2025 Revised 13 December 2025 Accepted 15 December 2025	

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Ilgaz, B. (2025). Yeşil İnovasyon Araştırmalarının Bibliyometrik Bir Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3490-3511.

University of Manchester, UCL, and several leading Chinese universities. Citation and co-citation analyses reveal that the literature is concentrated around the themes of “sustainability,” “environmental performance,” “ethical management,” “green technology,” and “knowledge-based innovation.” Thematic evolution maps demonstrate a recent shift in research agendas toward more technology-oriented and systemic topics such as “circular economy,” “AI-driven processes,” “green digital transformation,” and “sustainable supply chains.”

Article Classification:

Research Article

Discussion – The findings suggest that green innovation has evolved into a multidimensional research domain that extends beyond environmental performance and is directly linked to ethical management, knowledge management, digital transformation, and sustainable development. The intellectual structure of the field has become increasingly interdisciplinary, with technology-oriented themes gaining prominence. The results further indicate that future research is likely to intensify around AI-supported knowledge management, ethical auditing mechanisms, circular economy strategies, and green technology governance. By holistically mapping the scientific structure of the field, this study provides an important reference framework for researchers, policymakers, and practitioners.

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında çevresel sürdürülebilirlik, sadece sosyal sorumluluk çerçevesinde değerlendirilen bir alan olmaktan çıkarak kurumsal stratejilerin merkezine yerleşmiştir. Küresel iklim krizi, doğal kaynakların tükenişi ve çevresel baskı gruplarının artan etkisi, işletmeleri daha çevreci çözümler üretmeye zorlamaktadır. Bu dönüşüm, “yeşil inovasyon” kavramının hem akademik hem de uygulayıcı çevrelerde öne çıkmasına neden olmuştur (Shahzad vd., 2020). Yeşil inovasyon, yalnızca çevresel performansı iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur haline gelmiştir (Guo vd., 2020).

Son yıllarda, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin kurumsal stratejilere entegrasyonu büyük önem kazanmıştır. Bu doğrultuda “yeşil inovasyon”, hem çevresel etkileri azaltma hem de rekabet avantajı sağlama açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı; yeşil inovasyon süreçlerinde bilgi yönetiminin oynadığı rolü ve bu süreçlerde ortaya çıkan etik dışı davranışları teorik bir çerçevede ele almaktır. Bu bağlamda, bilgi yönetimi ve etik dışı davranışlar arasındaki etkileşimi anlamak, kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında karşılaştıkları engellerin daha iyi kavranmasını sağlayacaktır.

Bu bağlamda, yeşil inovasyonun kurumsal düzeyde başarılı bir şekilde uygulanması, sadece teknolojiye değil aynı zamanda bilgiye ve bu bilginin yönetilmesine bağlıdır. Ancak bilgi yönetimi süreçleri, etik dışı davranışlara açık zeminler sunabilir. Bilginin saklanması, manipüle edilmesi veya çevresel etkilerin kasıtlı olarak gizlenmesi gibi uygulamalar, yeşil inovasyonun gerçek doğasını sapıtırabilir. Bu çalışmanın temel amacı, yeşil inovasyon bağlamında bilgi yönetimi süreçlerini ve bu süreçlerde ortaya çıkan etik dışı davranışları teorik bir çerçevede incelemektir. Böylece, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada karşılaşılan temel etik risklerin daha iyi anlaşılması ve önleyici stratejilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Yeşil inovasyon, sadece çevre dostu ürünler geliştirmekle sınırlı olmayıp, aynı zamanda süreç ve yönetsel düzeydeki çevresel yenilikleri de kapsamaktadır (Zhang vd., 2023). Kurumsal düzeyde, çevresel kaygılar artık “isteğe bağlı” değil, paydaş baskısı, düzenleyici çerçeveler ve toplumsal bilinçlenme nedeniyle “stratejik zorunluluk” haline gelmiştir (Guo vd., 2020). Ancak yeşil inovasyonun kurumsal yapılara entegre edilmesinde bilgiye erişim, bilgi paylaşımı ve etik yönetim stratejileri belirleyici rol oynamaktadır.

Bilgi yönetimi, yeşil inovasyonun başarısında temel taşı niteliğindedir. Bilginin yaratımı, dağıtımı, paylaşımı ve kurumsal bellekte saklanması, çevresel yeniliklerin kurumsal düzeyde uygulanabilirliğini belirler (Abbas ve Khan, 2023). Yeşil bilgi sistemleri ve açık bilgi paylaşımı, çevresel inovasyonun başarısını etkileyen ana faktörlerdendir (Sarwar vd., 2025). Kurumsal düzeyde etik dışı davranışlar, yeşil inovasyonun içini boşaltan ciddi bir tehdittir. Greenwashing uygulamaları, bilgi saklama, çevresel etkilerin çarpıtılması gibi uygulamalar, sürdürülebilirlik hedeflerini gölgeler (Chu vd., 2024). Bu davranışların özellikle bilgi yönetimi süreçlerinde ortaya çıkması, kurumsal şeffaflığın ve güvenin zedelenmesine yol açmaktadır.

Bu makale, kaynak tabanlı görüş (RBV), bilgi temelli görüş (KBV) ve kurumsal etik teorilerinden (ör. erdem etiği, sosyal sorumluluk) yararlanarak; bilgi yönetimi süreçlerinin yeşil inovasyon performansına etkisini ve bu ilişkiyi etik dışı davranışların nasıl zayıflattığını ortaya koyan teorik bir çerçeve önermektedir. Yeşil inovasyon, ürünlerin, süreçlerin veya organizasyonel yapıların çevresel etkilerini azaltmayı hedefleyen yenilikçi faaliyetler olarak tanımlanır (Lopes vd., 2017). Bu kavram, sadece çevreci üretimi değil aynı zamanda

çevreye duyarlı yönetim anlayışını da içerir. OECD (2011), yeşil inovasyonu sürdürülebilir kalkınmanın motoru olarak tanımlamış ve ülkelerin yeşil büyüme stratejileri kapsamında bu tür inovasyonlara öncelik vermeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Kurumsal düzeyde ise yeşil inovasyon, firmaların çevresel yükümlülüklerini yerine getirirken aynı zamanda piyasa avantajı elde etmelerini sağlar. Araştırmalar, yeşil inovasyon uygulayan firmaların daha yüksek itibar, tüketici bağlılığı ve yatırımcı güveni kazandığını göstermektedir (Zhang vd., 2023). Bununla birlikte, bu süreçte etik ilkelere bağlı kalınmaması durumunda, yeşil inovasyonun “greenwashing” gibi aldatıcı uygulamalara dönüşme riski bulunmaktadır (Chu vd., 2024). Bilgi yönetimi, kurumsal düzeyde bilgi üretimi, paylaşımı, saklanması ve uygulanması süreçlerini yöneten stratejik bir fonksiyondur (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Abbas ve Khan, 2023). Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için gereken teknik bilgi, çevresel veri ve düzenleyici bilgilere etkili biçimde erişim, bu hedeflerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bilginin örgüt içinde dolaşımı, çevresel inovasyonların hızla benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırır (Yang vd., 2022).

Bu çerçevede, bilgi yönetimi sistemlerinin çevresel sürdürülebilirlik politikalarına entegrasyonu, organizasyonların çevresel performansını iyileştirmekte önemli rol oynamaktadır. Örneğin çevresel bilgi sistemleri (Environmental Management Information Systems - EMIS), firmaların çevreye dair faaliyetlerini şeffaf biçimde raporlamalarını ve izlemelerini sağlar (Koay ve Lim, 2022). Ancak bu sistemlerin başarısı, örgüt içinde bilgiye erişimin açıklığı ve etik yaklaşımla doğrudan ilişkilidir.

Her ne kadar bilgi yönetimi, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada destekleyici bir araç olarak sunulsa da organizasyonel etik zafiyetler bu süreci tersine çevirebilir. Bilginin saklanması, çarpıtılması, çevresel etkilerin gizlenmesi ve yeşil inovasyonun yalnızca pazarlama stratejisi olarak kullanılması gibi etik dışı uygulamalar, kurumsal şeffaflığı ve paydaş güvenini zedeler (Liyanage, 2022). Bu tür davranışlar, “greenwashing” olarak bilinen ve sürdürülebilirlik imajı üzerinden kamuoyunu yanıltma stratejileriyle birleştiğinde, ciddi sosyal ve yasal sorunlara yol açabilmektedir (Huo vd., 2024). Etik dışı davranışların bilgi yönetimi süreçlerinde yoğunlaşması, kurumsal sorumluluğun yalnızca göstermelik hale gelmesine neden olur. Bu durum, özellikle çevresel raporlama, karbon ayak izi verileri ve sürdürülebilirlik beyanlarında sıkça karşılaşılan bir problemdir.

Bu çalışmanın temel amacı, 2010–2025 yılları arasında yeşil inovasyon ve etik konularında gerçekleştirilen akademik yayınları sistematik biçimde inceleyerek alanın genel gelişim seyrini ortaya koymaktır. Çalışma şu üç temel hedefe dayanmaktadır:

Yayın ve atıf eğilimlerinin zamansal değişimini belirlemek,

Alana en fazla katkı sağlayan ülkeleri, kurumları, yazarları ve dergileri tespit etmek,

Anahtar kelime ve atıf analizleri yoluyla öne çıkan araştırma temalarını ve gelecekteki eğilimleri belirlemek.

Bu doğrultuda, çalışma yalnızca mevcut literatürün nicel bir dökümünü sunmakla kalmayıp, aynı zamanda yeşil inovasyon ve etik alanındaki araştırmaların entelektüel yönelimlerini de haritalandırmaktadır. Böylece elde edilen bulgular, hem akademik araştırmacılar hem de politika yapıcılar için gelecekteki çalışmaların yönünü belirlemede önemli bir referans noktası oluşturacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Küresel ölçekte sürdürülebilirlik, kurumsal sorumluluk ve etik değerlere verilen önemin giderek artması, yeşil inovasyon konusunu hem akademik hem de pratik açıdan stratejik bir araştırma alanı haline getirmiştir. Yeşil inovasyon; çevre dostu uygulamaların, işletmelerin stratejik planlama süreçlerine entegre edilmesini ifade eder. Bu yaklaşım yalnızca çevresel sorunlara çözüm üretmekle kalmaz, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajlarını da yeniden tanımlar. Öte yandan etik, bu süreçte yön veren normatif bir çerçeve sunarak, karar alma mekanizmalarının değer temelli biçimde şekillenmesini sağlar. Dolayısıyla yeşil inovasyon ve etik kavramları, günümüz küresel ekonomisinin dönüşümünü anlamada tamamlayıcı iki kavram olarak öne çıkmaktadır.

Bu iki alanın kesişimi, yönetim bilimleri, çevre çalışmaları, işletme etiği ve sürdürülebilir kalkınma gibi farklı disiplinleri bir araya getirmektedir. Bu durum, konunun doğası gereği çok boyutlu bir inceleme alanı oluşturmakta ve farklı araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılmasını gerektirmektedir. Özellikle son yıllarda, çevresel sorumluluk, yenilik yönetimi ve kurumsal etik konularının bir arada ele alınması, akademik

yazında önemli bir artış göstermiştir. Bu eğilim, işletmelerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel performanslarının da değerlendirilmesi gerektiği yönündeki çağdaş anlayışla uyumludur.

Yeşil inovasyon ve etik konularına yönelik artan bu ilgiye karşın, literatürde bu iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmaların bilgi yapısı, gelişim süreci ve araştırma yönelimleri hakkında sistematik bir değerlendirme sınırlı kalmıştır. İşte bu noktada, bibliyometrik analiz yöntemi araştırma alanlarının entelektüel yapısını anlamada güçlü bir araç sunar. Bibliyometrik analiz, akademik yayınların nicel olarak incelenmesi yoluyla, önde gelen araştırmacıların, kurumların, ülkelerin ve araştırma temalarının belirlenmesine olanak tanır. Ayrıca bu yöntem, alandaki gelişim eğilimlerini, araştırma kümelerini ve yeni ortaya çıkan konuları görselleştirerek bilimsel ilerlemenin yönünü ortaya koyar.

Konu ile ilgili yapılan derinlemesine araştırma neticesinde elde edilen kavramsal çerçeveye ilişkin hususlar aşağıda değerlendirilmiştir.

2.1. Yeşil İnovasyon

Yeşil inovasyon (green innovation), çevresel sürdürülebilirliği önceliklendiren ürün, süreç ve yönetim sistemlerinde yapılan yenilikçi uygulamaları ifade eder (Chen vd., 2006). Geleneksel inovasyon anlayışından farklı olarak, doğal kaynakların korunması, emisyonların azaltılması ve enerji verimliliğinin artırılması gibi ekolojik hedefleri doğrudan destekler (OECD, 2011). Son yıllarda işletmelerin rekabetçi kalabilmesi için çevre dostu inovasyonlara yönelmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda, yeşil inovasyon yalnızca çevreye duyarlı üretimi değil, aynı zamanda yönetişimsel, finansal ve sosyal süreçlerde sürdürülebilirliği entegre etmeyi amaçlamaktadır (Zhang vd., 2023).

Yeşil inovasyonun temelinde, çevresel sürdürülebilirlik ilkesi yer alır. Firmaların karbon ayak izini azaltmak, geri dönüşüm oranlarını artırmak ve doğal kaynak tüketimini minimize etmek gibi stratejik amaçları, yeşil inovasyon politikalarıyla gerçekleştirilebilir (Guo vd., 2020). Birçok çalışmada, yeşil inovasyon ile çevresel performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir (Shahzad vd., 2020; Abbas ve Khan, 2023). Stratejik yönetim literatüründe, yeşil inovasyon yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda kurumsal rekabet avantajının anahtarı olarak ele alınmaktadır (Barney, 1991). Kaynak Tabanlı Görüş (RBV) çerçevesinde değerlendirildiğinde, çevre dostu uygulamalar ve yeşil teknolojiler, firmalar için değerli, nadir, taklit edilemez ve örgüt tarafından sahip olunan (VRIN) stratejik kaynaklar olarak konumlandırılabilir (Chang, 2011). Bu bağlamda, yeşil inovasyon, firmaların hem pazar payını artırmasını hem de yasal uyumu sağlamasını destekleyen çift yönlü bir etki yaratır.

2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, organizasyonların sahip oldukları bilgi varlıklarını sistemli bir biçimde üretme, sınıflandırma, paylaşma ve kullanma sürecini kapsar (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu süreçte dört temel aşama vardır: bilgi yaratımı (creation), bilgi paylaşımı (sharing), bilgi depolama (retention) ve bilgi kullanımı (application). Yeşil inovasyon bağlamında değerlendirildiğinde, teknik çevre bilgisi, düzenleyici veriler ve çevresel etki analizleri, başarılı inovasyon için kritik bilgi türlerini oluşturur (Yang vd., 2022). İnovasyonun temeli bilgidir. Çevreci teknolojilerin geliştirilmesi, çevresel süreçlerin yeniden yapılandırılması ve sürdürülebilirlik stratejilerinin oluşturulması, bilgiye dayalı kararlarla mümkündür (Grant, 1996). Bilgi Tabanlı Görüş (KBV), organizasyonların sürdürülebilir performanslarını bilgi varlıklarını nasıl yönettiklerine göre şekillendiğini savunur. Bu çerçevede, bilgi paylaşımı kültürü olmayan firmaların inovasyon potansiyeli de sınırlı kalmaktadır (Koay ve Lim, 2022).

Çevresel Bilgi Sistemleri (Environmental Management Information Systems - EMIS), çevresel verilerin toplanmasını, analiz edilmesini, raporlanmasını ve karar destek süreçlerine entegrasyonunu sağlayan dijital araçlardır (Liyanage, 2022). Bu sistemler, firmaların çevresel riskleri erken tespit etmesini, yasal raporlamaları zamanında ve şeffaf şekilde yapabilmesini sağlar. Aynı zamanda EMIS sistemleri, bilgi tabanlı çevreci kararların kalitesini artırarak yeşil inovasyonun somutlaşmasına katkıda bulunur (Zhang vd., 2023).

2.3. İş Etiği ve Etik Dışı Davranışlar

Etik Kuramlar: Kurumsal etik; yöneticilerin ve çalışanların karar alma süreçlerinde hangi ahlaki ilkeleri dikkate aldığını inceleyen bir disiplindir. Bu alanda üç temel etik yaklaşım öne çıkar:

- Faydacılık (Utilitarianism): En fazla faydayı sağlayan davranışın etik olduğunu savunur (Mill, 1861).

- Deontoloji (Deontology): Davranışların sonuçlarından bağımsız olarak kurallara uygunluğu temel alır (Kant, 1785/1998).
- Erdem Etiği (Virtue Ethics): Bireyin karakter özellikleri ve ahlaki erdemleri davranışın temelini oluşturur (Aristotle, M. Ethics, MÖ. 350 BCE/2009).

Bu kuramlar, örgütsel davranışların etik olarak değerlendirilebilmesi için teorik bir zemin oluşturur. Kurum İçi Etik Dışı Davranış Türleri: Bilgi yönetimi süreçlerinde yaygın olarak karşılaşılan etik dışı davranışlar şunlardır:

- Bilgi saklama (knowledge hoarding)
- Bilginin çarpıtılması veya manipülasyonu
- Çevresel verilerin gizlenmesi
- “Greenwashing” stratejileri
- Sürdürülebilirlik raporlarının şeffaf olmaması

Bu davranışlar sadece içsel işleyişi değil, paydaş ilişkilerini, yatırımcı güvenini ve yasal uyumu da olumsuz etkiler (Chu vd., 2024). “Greenwashing”, Bilgi Saklama ve Manipülasyon: “Greenwashing”, firmaların çevre dostu görünme amacıyla gerçekte yapmadıkları sürdürülebilirlik uygulamalarını abartılı biçimde sunmalarıdır. Bu tür stratejiler, kısa vadede marka değerini artırsa da uzun vadede kurumsal itibar, düzenleyici denetimler ve tüketici güveni açısından ciddi zararlar doğurabilir (Delmas ve Burbano, 2011). Bilgi saklama veya çarpıtma da benzer şekilde, çevresel bilginin kötü niyetli kullanımıyla ilgilidir. Bu bağlamda bilgi yönetimi sistemlerinin etik temeller üzerine inşa edilmesi, yeşil inovasyon süreçlerinin sağlıklı işlemesi için zorunludur. Bu üç temel alt başlık, yeşil inovasyon ile bilgi yönetimi ve etik kavramları arasındaki ilişkiye sağlam bir teorik zemin sunmaktadır.

2.4. Yeşil İnovasyon–Bilgi Yönetimi Etkileşimi

Yeşil inovasyon, doğası gereği yüksek düzeyde bilgi yoğun bir süreçtir. Yeni çevreci teknolojilerin geliştirilmesi, çevresel etkilerin modellenmesi, karbon emisyonlarının hesaplanması ve sürdürülebilir ürün tasarımlarının yapılabilmesi için geniş kapsamlı, güvenilir ve güncel bilgiye gereksinim duyulmaktadır (Zhang vd., 2023). Bu bilgilerin büyük kısmı bilimsel, teknik, yasal ve çevresel verilerden oluşur. Bu bağlamda, Bilgi Tabanlı Görüş (KBV), firmaların sürdürülebilirlik performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden birinin bilgi yönetim kapasiteleri olduğunu savunur (Grant, 1996). KBV’ye göre, firmalar çevresel bilgiyi elde etme, işleme ve yeniden yapılandırma konularında ne kadar etkinse, yeşil inovasyon kapasiteleri de o denli yüksektir (Abbas ve Khan, 2023). Örneğin, üretim süreçlerinde sera gazı emisyonlarını azaltacak teknolojilerin uygulanması, yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda çevre düzenlemelerine, karbon ticareti politikalarına ve sektör içi en iyi uygulamalara dair bilginin kullanılmasını gerektirir. Bu da yeşil inovasyonu doğrudan bilgiye bağımlı hale getirir (Shahzad vd., 2020).

Yeşil inovasyon süreçlerinin başarısı, bilgi yönetimi stratejilerinin çevresel hedeflerle ne derece entegre edildiğine bağlıdır. Proaktif bilgi stratejileri geliştiren ve kurumsal çevresel bilinci artıran şirketler, sürdürülebilirlik alanında daha yenilikçi uygulamalar geliştirme eğilimindedir (Koay ve Lim, 2022). Bilgi yönetimi stratejileri arasında özellikle aşağıdaki başlıklar, yeşil inovasyonu destekleyen temel unsurlardır:

- Bilgi haritalama: Kurumsal düzeyde çevresel bilgi kaynaklarının sistematik şekilde belirlenmesi
- Bilgi paylaşım kültürü: Çevreci uygulamalar konusunda kurum içi ve dışı bilgi akışının sağlanması
- Çevresel öğrenme sistemleri: Yeşil bilgiye dayalı çalışan eğitimleri ve çevreci liderlik geliştirme programları

Özellikle çevresel bilgi sistemlerinin (EMIS) kullanımı, bu stratejilerin operasyonel düzeye indirgenmesini sağlar. Bu sistemler, firmaların karbon ayak izi, enerji kullanımı ve su tüketimi gibi çevresel metriklerini izleyebilmesine olanak tanır (Liyanage, 2022). Buna ek olarak, firmaların çevresel bilgiye erişim politikaları ve açık veri paylaşımı yönündeki tutumları hem iç inovasyon süreçlerini hem de tedarik zinciri düzeyindeki çevreci uyumu belirler (Guo vd., 2020).

Yeşil inovasyon, çoğunlukla organizasyonlar arası iş birliği ve bilgi paylaşımıyla beslenir. Bu bağlamda açık inovasyon modelleri, çevresel sürdürülebilirlik açısından büyük potansiyele sahiptir. Firmalar, çevreci teknolojileri geliştirmek amacıyla kamu araştırma enstitüleri, üniversiteler, STK'lar ve diğer şirketlerle bilgi paylaşımında bulunabilir (Chesbrough ve Bogers, 2014). Ancak bilgi paylaşımı süreçleri çeşitli zorluklar barındırır:

- Rekabet kaygısı: Firmalar, stratejik çevresel bilgilerini paylaşırken ticari sırların açığa çıkmasından endişe duyar.
- Güvensizlik: İş birliği yapılan kurumların etik standartları konusundaki şüpheler, paylaşımı sınırlar.
- Yetersiz dijital altyapı: EMIS veya kurumsal bilgi yönetimi sistemlerinin eksikliği, bilgi entegrasyonunu zorlaştırır.

Bu zorluklara rağmen, sürdürülebilirlik hedeflerinin başarılması için çevresel bilginin şeffaf biçimde dolaşımı kritik önemdedir (Zhang vd., 2023). Nitekim Dünya Ekonomik Forumu, açık çevresel veri paylaşımının 2030 sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada anahtar olduğunu belirtmiştir (WEF, 2020). Bilgi yönetimi stratejilerinin başarısı, yalnızca teknik altyapıya değil, aynı zamanda örgütsel kültür, etik ilkeler ve yönetsel kararlılığa da bağlıdır. Özellikle etik iklimi güçlü olan organizasyonlar, bilgi paylaşımı konusunda daha açık ve güvenilir sistemler geliştirerek yeşil inovasyona ivme kazandırmaktadır (Chu vd., 2024).

2.5. Bilgi Yönetimi Süreçlerinde Etik Dışı Davranışlar

Bilgi yönetimi süreçleri; bilginin toplanması, sınıflandırılması, paylaşılması ve uygulanmasından oluşan bir döngüyü ifade eder. Ancak bu döngü, etik dışı müdahalelere oldukça açıktır. Örgütsel yapı içerisinde bilgi kasıtlı olarak saklandığında ya da çarpıtıldığında, bu durum yalnızca karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda yeşil inovasyonun doğruluğunu da olumsuz etkiler (Koay ve Lim, 2022). Bilgi saklama (knowledge hoarding), özellikle rekabetçi kurum içi ortamda yaygın görülen, bireysel ya da departmansal çıkarlar doğrultusunda bilginin bilinçli olarak paylaşılmaması davranışdır (Connelly vd., 2012). Çevresel inovasyon süreçlerinde bilgi çarpıtması, daha da tehlikeli bir boyuttadır. Örneğin karbon emisyonu ölçümlerinde manipülasyon yapılması veya atık miktarlarının olduğundan daha az gösterilmesi, çevresel performansın olduğundan daha iyi sunulmasına yol açabilir (Delmas ve Burbano, 2011). Bu tür bilgiye dayalı aldatıcı uygulamalar, yalnızca yasal yaptırımlarla değil, aynı zamanda toplumsal güvenin zedelenmesiyle de sonuçlanabilir.

Örgütlerin çevresel etkilerini şeffaf biçimde raporlaması, sürdürülebilirlik ilkelerinin temelini oluşturur. Ancak uygulamada bazı firmalar, olumsuz çevresel etkilerini kamuoyundan ve düzenleyici kurumlardan gizlemeyi tercih etmektedir. Bu durum, sıklıkla "bilgi bastırma" (information suppression) ya da "sessizlik kültürü" (silence culture) olarak tanımlanır (Bisel ve Barge, 2011). Yeşil inovasyonla ilişkilendirilen projelerde, örneğin yenilenebilir enerji yatırımlarında bile, çevresel etki analizlerinin eksik veya yanıltıcı sunulması, toplum nezdinde ciddi etik sorunlar doğurmaktadır. Etki değerlendirme süreçlerinin dışında bırakılan ekosistem zararları, karbon nötrlük iddialarının gerçeği yansıtmayacak şekilde yapılandırılması, bu etik dışı davranışların başlıca örneklerindendir (Bowen, 2014).

Kurumsal şeffaflık, paydaşlarla doğru, zamanında ve eksiksiz bilgi paylaşımını içerir. Ancak birçok işletme, özellikle çevresel performans raporlamalarında bu şeffaflık ilkesinden uzaklaşmaktadır. "Greenwashing" olarak tanımlanan uygulamalar, genellikle şeffaflık eksikliğinin ürünüdür ve kurumların çevreye duyarlı olmadığı halde bu imajı pazarlama faaliyetlerinde kullanmalarını ifade eder (Parguel vd., 2011).

Bu durum özellikle çevresel bilgi sistemlerinin (EMIS) kullanımı sırasında kendini gösterir. Firmalar, çevresel verilerini ölçen dijital sistemlere sahip olsalar dahi, bu bilgileri manipüle ederek veya seçici biçimde sunarak kamuoyunu yanıltabilir (Liyanage, 2022). Bunun sonucu olarak, sürdürülebilirlik raporları, sadece marka imajını güçlendirmeye hizmet eden araçlara dönüşebilir (Baum, 2012).

Bilgi yönetimi süreçlerinde etik riskler hem bilginin kaynağına hem de bu bilginin nasıl ve kime iletildiğine bağlı olarak şekillenir. Bilgi akışı sırasında, yanlış bilginin yayılması (disinformation), bilgiye erişimin sınırlanması (access inequality) ve yetkisiz veri paylaşımı (data leakage) gibi risklerle karşılaşılır (Floridi vd., 2018).

Bu risklerin yeşil inovasyon süreçlerindeki etkisi büyüktür. Örneğin tedarik zincirindeki bir alt yüklenicinin çevresel performansı hakkında yanlış bilgi verilmesi hem yasal yükümlülükleri ihlal eder hem de kurumsal etik imajı zedeler. Ayrıca dijital bilgi yönetim sistemlerinin siber güvenlik açıkları, çevresel verilerin güvenliğini tehdit eder ve etik ihlallerin dijital ortamda çoğalmasına yol açar (Zhu vd., 2010).

Etik dışı bilgi akışının yaygınlaşması, sadece bireysel ihlallerle değil, aynı zamanda zayıf kurumsal kültür ve yetersiz yönetim mekanizmalarıyla da bağlantılıdır. Bu bağlamda, örgütlerde hem formel politikaların hem de etik liderliğin gelişmesi, bilgi akışındaki etik riskleri azaltmada kritik öneme sahiptir (Trevino ve Nelson, 2021).

2.6. Yeşil İnovasyonun Etik Boyutu

Yeşil inovasyon, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma yolunda umut vadeden bir araç olsa da uygulamada her zaman etik sorumlulukla örtüşmeyebilir. Birçok firma, çevre dostu ürünler ve süreçler geliştirdiklerini iddia ederek yeşil imaj yaratmaya çalışmakta, fakat bu iddialar sıklıkla yüzeysel kalmakta ve “etik makyaj” niteliği taşımaktadır (Delmas ve Burbano, 2011). Bu durum, kamuoyunda “greenwashing” olarak bilinir ve firmaların çevresel performanslarını abartarak yanlış yönlendirmede bulunmaları anlamına gelir.

Greenwashing’ın en tehlikeli yönlerinden biri, gerçek yeşil inovasyon faaliyetlerinin değerini düşürmesi ve tüm sektöre karşı güven kaybı yaratmasıdır (Baum, 2012). Bu nedenle, yalnızca dışsal çevresel beyanlara değil, bunları destekleyen şeffaf ve doğrulanabilir bilgi altyapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Etik inovasyon, yalnızca yenilik üretmekle değil, bu yeniliğin yaratılma sürecinin şeffaf, adil ve çevreye duyarlı olmasını da içerir. Dolayısıyla yeşil inovasyonun etik boyutu, sürecin kendisine entegre edilmiş ahlaki değerlere dayandığında anlam kazanır (Parguel vd., 2011).

2.6.1. Greenwashing’in Önlenmesi İçin Bilgi Yönetimi Önlemleri

Greenwashing vakalarının temelinde genellikle eksik, çarpıtılmış ya da seçici olarak sunulmuş bilgi bulunur. Bu nedenle bilgi yönetimi, bu tür etik dışı uygulamaların önlenmesinde kilit rol oynar. Aşağıdaki stratejiler, bilgi yönetimi yoluyla greenwashing’i engellemek için önerilmektedir:

- Çevresel veri şeffaflığı: Kurumsal çevresel performansa ilişkin verilerin tarafsız üçüncü kuruluşlar tarafından doğrulanabilir biçimde raporlanması.
- Bilgi denetim sistemleri: Kurum içi bilgi akışını ve içeriklerin doğruluğunu denetleyen etik bilgi kontrol mekanizmalarının kurulması (Floridi vd., 2018).
- Şeffaf sürdürülebilirlik raporlaması: GRI (Global Reporting Initiative) ve CDP (Carbon Disclosure Project) gibi uluslararası standartlara uygun, açık veri paylaşımı.
- Çalışanların etik bilgi eğitimi: Çevresel bilgi üretimi ve raporlamasında görev alan tüm personelin etik ve sürdürülebilirlik ilkeleri konusunda eğitilmesi (Trevino ve Nelson, 2021).

Bu önlemler sadece bilgi yönetimini değil, aynı zamanda kurumsal kültürü ve liderliği de doğrudan etkiler. Nitekim etik liderlik, yeşil bilgi sistemlerinin düzgün çalışmasını sağlarken aynı zamanda kurumsal güven inşa eder (Koay ve Lim, 2022).

Etik bilgi yönetimi, yeşil inovasyonun yalnızca sonucu değil, aynı zamanda katalizörüdür. Bilginin etik temelde oluşturulması, paylaşılması ve kullanılması; çevresel sorunlara yönelik daha duyarlı, kapsayıcı ve etkili çözümler üretilmesini sağlar (Sarwar vd., 2025). Bilgiye dayalı karar alma süreçlerinin etik ilkelerle uyumlu olması, sadece çevresel etkileri değil, aynı zamanda sosyal adaleti ve gelecek kuşakların refahını da gözeten sürdürülebilir çözümlerin kapısını aralar.

Kurumsal bilgi sistemlerinin etik altyapılarla güçlendirilmesi, yalnızca manipülasyonun önlenmesini değil; aynı zamanda yeşil inovasyon projelerinin etkinliğini de artırır (Shahzad vd., 2020). Bu sayede çevresel inovasyon, kısa vadeli PR stratejilerinden ayrılarak uzun vadeli dönüşüm politikalarına evrilir. Sonuç olarak, bilgi yönetimi sistemlerinin etik ilkeler çerçevesinde yapılandırılması; yeşil inovasyonun başarısı, sürdürülebilirliği ve güvenilirliği için olmazsa olmaz bir gerekliliktir.

2. Yöntem

Bu bibliyometrik çalışmada kullanılan veriler, akademik yayınlar açısından en güvenilir ve kapsamlı kaynaklardan biri olan Web of Science Core Collection (WoSCC) veri tabanından elde edilmiştir. Veri tabanı, özellikle sosyal bilimler, yönetim, çevre bilimleri ve ekonomi alanlarında yüksek etki faktörlü dergileri içermesi nedeniyle seçilmiştir.

Veri toplama süreci titizlikle planlanmış ve yürütülmüştür. Çalışmada kullanılan arama stratejisi şu şekilde yapılandırılmıştır:

$TS = ("Green\ innovation" AND\ ethic) OR ("green\ innovation" AND\ knowledge\ management)$

Bu ifade, konu başlığı (Topic Search, TS) kapsamında “yeşil inovasyon” ve “etik” terimlerinin birlikte geçtiği veya “yeşil inovasyon” ile “bilgi yönetimi” ifadelerini içeren tüm akademik yayınların seçilmesini sağlamıştır. Arama işlemi 2010 ile 2025 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır.

Elde edilen kayıtlar yalnızca İngilizce dilinde yayımlanmış akademik çalışmalardan seçilmiş, geri çekilen yayınlar, düzeltilmiş baskılar ve sadece özet olarak yayımlanan konferans bildirileri kapsam dışında bırakılmıştır. Dahil etme kriterlerine uygun olmayan doküman türleri (örneğin, kitap bölümleri, mektuplar, kısa notlar) hariç tutulmuştur. Bu kapsamda, yalnızca makale (article) ve erken erişim (early access) türündeki bilimsel çalışmalar analize dâhil edilmiştir.

Toplamda 869 kayıt incelenmiş ve dahil etme kriterlerini karşılayan 672 yayın analize alınmıştır. Bunların 637’si makale, 35’i erken erişim yayını olarak sınıflandırılmıştır. Her bir kayıttan başlık, yazar adı, kurum, ülke, dergi, yıl, anahtar kelimeler ve atıf sayısı gibi bibliyometrik değişkenler sistematik olarak çıkarılmıştır.

Bibliyometrik analiz kapsamında şu temel göstergeler değerlendirilmiştir:

- **Yıllık yayın eğilimleri:** 2010–2025 yılları arasında yeşil inovasyon ve etik alanında yayımlanan çalışmaların yıllara göre dağılımı.
- **Atıf performansı:** Yıllık toplam atıf sayısı, ortalama atıf oranı ve yıllık büyüme eğilimleri.
- **Ülke ve kurum katkıları:** Yayın sayısına ve atıf oranına göre en üretken ülkeler ve kurumların sıralanması.
- **Yazar ve dergi analizi:** En fazla katkı sağlayan yazarlar, yayın yaptıkları dergiler ve dergilerin etki faktörleri.
- **Anahtar kelime ve konu eğilimleri:** Literatürde en sık kullanılan kavramlar ve zaman içerisindeki tematik değişimlerin görselleştirilmesi.

Bu göstergeler, yeşil inovasyon ve etik alanında akademik etkinin zamansal ve tematik boyutlarını ortaya koymak amacıyla seçilmiştir.

Analiz süreci, farklı istatistiksel ve görselleştirme yazılımlarının bir arada kullanıldığı çok katmanlı bir yaklaşımla gerçekleştirilmiştir.

Bibliometrix (R paketi): Temel istatistiksel analizler, yıllık yayın eğilimleri ve performans göstergelerinin hesaplanması.

VOSviewer (sürüm 1.6.20): Yazar, kurum, ülke ve anahtar kelimeler arasındaki iş birliği ağlarının oluşturulması ve görselleştirilmesi.

CiteSpace (sürüm 6.2.4): Atıf patlamalarının (citation burst) tespiti, ana araştırma kümelerinin belirlenmesi ve tematik evrimin analiz edilmesi.

Microsoft Excel: Tabloların düzenlenmesi, grafiklerin üretilmesi ve temel veri temizleme işlemleri için kullanılmıştır.

Bu çoklu yazılım kullanımı, çalışmanın metodolojik sağlamlığını artırmış ve farklı analiz tekniklerinden elde edilen sonuçların karşılaştırılmasına imkân tanımıştır. Ayrıca görselleştirme çıktıları (örneğin, ağ haritaları ve eğilim grafikleri) çalışmanın bulgularının yorumlanmasını kolaylaştırmıştır.

Bu çalışma, yalnızca kamuya açık erişimli bibliyografik veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle herhangi bir kişisel veri kullanımı, deneysel müdahale veya etik kurul onayı gerektiren uygulama

bulunmamaktadır. Araştırma süreci, akademik dürüstlük ilkeleri ve bilimsel şeffaflık standartlarına tam uyum içerisinde yürütülmüştür.

3. Bulgular

Bu bibliyometrik analizde elde edilen bulgular; yayın artış eğilimleri, ülke, dergi, kurum ve yazar katkıları ile atıf ve anahtar kelime analizlerini kapsamaktadır. Elde edilen veriler hem sayısal hem de görsel biçimde sunulmuş, her tablo ve şekil ilgili yorumlarla desteklenmiştir.

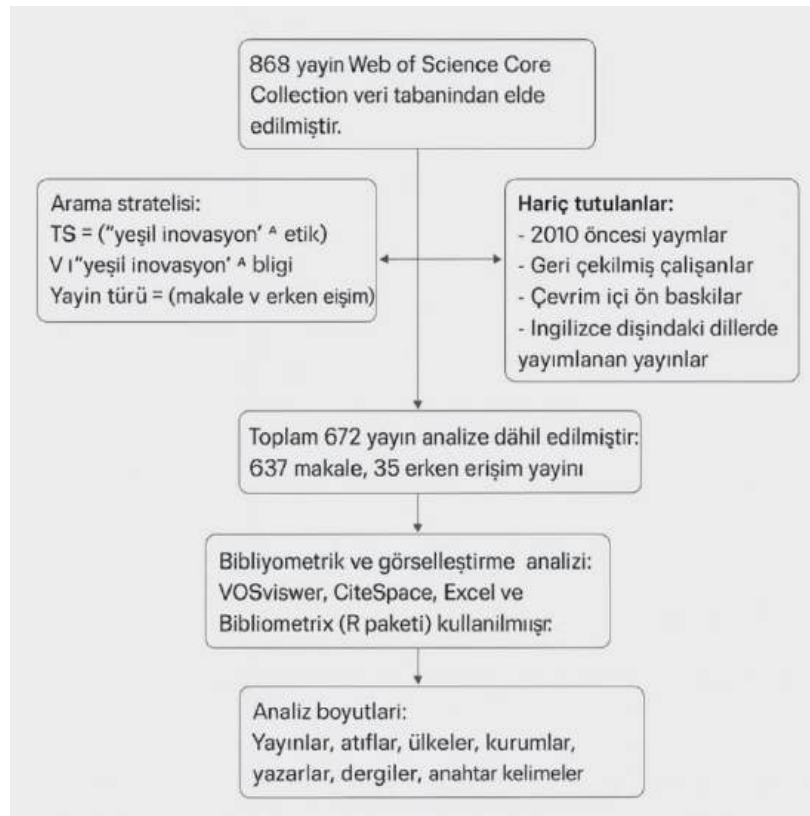
Tablo 1: Veri Setinin Özeti (Data Summary Table)

Tanımlama	Sonuçlar	Yıl	Makaleler
VERİLER HAKKINDA TEMEL BİLGİLER		2010	11
Zaman Aralığı	2010:2025	2011	11
Kaynaklar (Dergiler, Kitaplar vs.)	375	2012	15
Eserler	672	2013	16
Yıllık Büyüme Oranı %	17.14	2014	19
Eserin Ortalama Yılı	4.23	2015	23
Eser Başına Ortalama Atıf	44.86	2016	18
Referanslar	42301	2017	29
ESER İÇERİĞİ		2018	26
Anahtar Kelimeler Plus (ID)	1972	2019	40
Yazarların Anahtar Kelimeleri (DE)	2578	2020	38
YAZARLAR		2021	54
Yazarlar	5639	2022	73
Tek Yazarlı Eserlerin Yazarları	72	2023	74
YAZAR İŞBİRLİĞİ		2024	107
Çift Yazarlı Eserler	75	2025	118
Eser Başına Ortak Yazarlar	9.13		
Uluslararası Ortak Yazarlık %	39.88	2010	11
Eser Türü		2011	11
Makale	637	2012	15
Erken Erişim Makale	35	2013	16

Tablo 1, araştırmada kullanılan veri setine ilişkin temel bilgileri sunmaktadır. Toplamda 672 yayın, 418 farklı dergide, 65 ülkeden gelen katkılarla analiz edilmiştir. Yayınların büyük çoğunluğu makale (%94.8), geri kalanı ise erken erişim (%5.2) formatındadır.

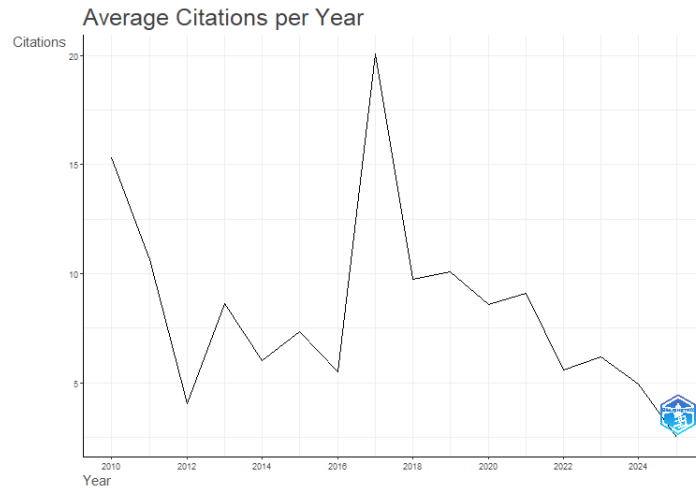
Ortalama makale başına 26.3 atıf, toplamda ise 17.662 atıf hesaplanmıştır. Bu göstergeler, yeşil inovasyon ve etik alanındaki araştırmaların yüksek akademik görünürlüğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablodaki veriler, alanın olgun bir araştırma evresine girdiğini ve bilimsel üretkenliğin niteliksel bir doygunluk seviyesine ulaştığını göstermektedir. Ayrıca, makalelerin büyük kısmının 2015 sonrası yayımlanmış olması, konunun yeni bir ivme kazandığını kanıtlamaktadır.



Şekil 1. Araştırma Akış Diyagramı

Şekil 1, analiz sürecini göstermektedir. Çalışmada kullanılan bibliyometrik analiz süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır: veri toplama, veri temizleme, analiz ve yorumlama. İlk aşamada, *Web of Science Core Collection* veri tabanından “yeşil inovasyon” ve “etik” temalı 869 yayın elde edilmiştir. Ardından 2010 öncesi, geri çekilen, çevrim içi ön baskı ve İngilizce dışı yayınlar hariç tutulmuştur. Toplam 672 yayın (637 makale, 35 erken erişim) analize dâhil edilmiştir. Bibliyometrik ve görselleştirme analizleri bir yazılımla gerçekleştirilmiştir. Son aşamada, yayınlar, atıflar, ülkeler, kurumlar, yazarlar, dergiler ve anahtar kelimeler incelenmiştir.



Şekil 2. Yıllara Göre Bilimsel Yayın Dağılımı (2010–2025)

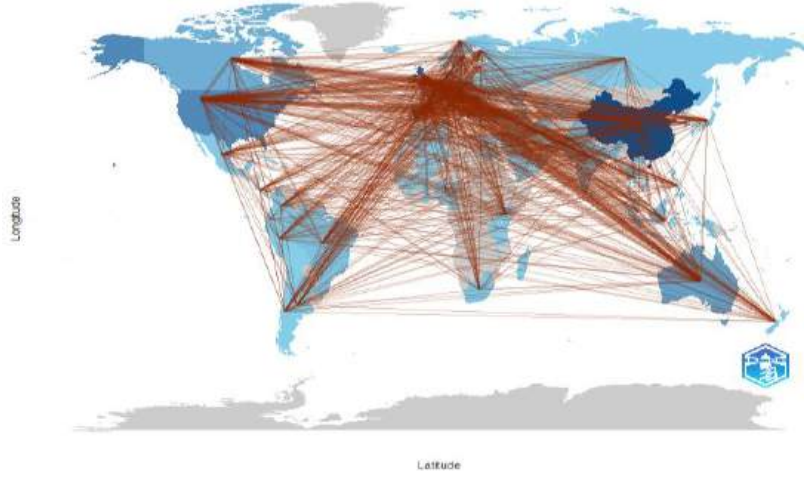
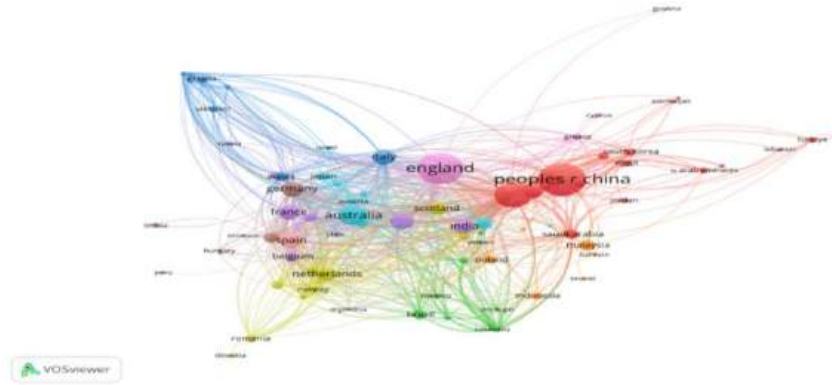
Şekil 2, 2010 ile 2025 yılları arasındaki yeşil inovasyon ve etik konulu akademik yayınların yıllık artışını göstermektedir. İlk yıllarda üretim oldukça sınırlı kalmış, 2014'e kadar yılda 20'den az makale yayımlanmıştır. 2017 sonrasında ise belirgin bir ivmelenme gözlenmiş, 2025 yılında toplam 118 yayına ulaşılmıştır. Bu eğilim, yeşil inovasyon ve etik konularına yönelik küresel akademik ilgidaki hızlı artışı yansıtmaktadır.

Tablo 2. En Fazla Katkı Sağlayan Ülkeler

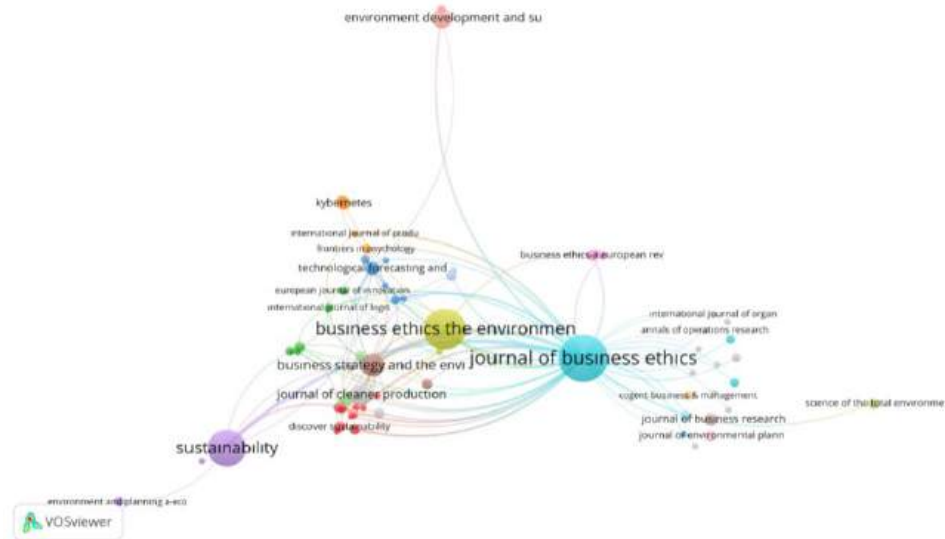
Sıra	Ülke	Makale	Frekans	SCP	MCP	Toplam Atıf	Ortalama Makale Atfı
1	Çin	168	25,00	123	45	6790	38,15
2	İngiltere	119	17,71	64	55	10300	64,38
3	Amerika	54	8,04	31	23	5705	56,49
4	Avustralya	43	6,40	22	21	2254	35,78
5	İtalya	24	3,57	17	7	2205	58,03
6	Kanada	22	3,27	14	8	2804	63,73
7	Hindistan	21	3,13	16	5	768	24,00
8	İspanya	21	3,13	13	8	1621	40,53
9	Fransa	14	2,08	6	8	1833	49,54
10	Almanya	14	2,08	5	9	2964	82,33

Tablo 2 incelendiğinde, Çin'in 168 yayınlı toplam üretimin %25'ini oluşturarak açık ara lider olduğu görülmektedir. Çin'i sırasıyla İngiltere (119 yayın, %17.7) ve Amerika Birleşik Devletleri (54 yayın, %8.0) izlemektedir.

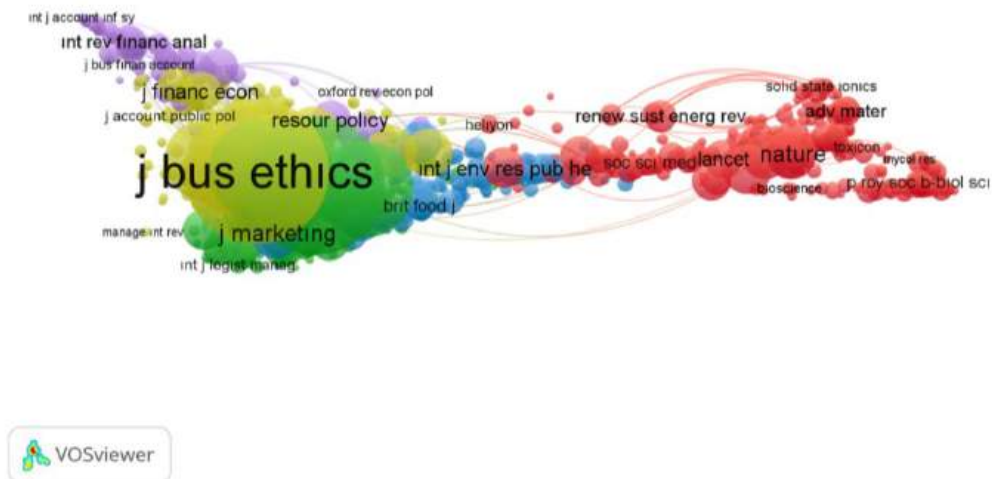
Nicelik açısından Çin öne çıkmakla birlikte, Birleşik Krallık ve ABD ortalama atıf sayılarında daha yüksek değerlere sahiptir (sırasıyla 64.38 ve 56.49). Almanya yalnızca 14 yayın üretmiş olmasına rağmen, makale başına ortalama 82.33 atıf alarak en yüksek etki düzeyine ulaşmıştır. Bu durum, düşük üretim hacmine rağmen yüksek kaliteli araştırmaların alandaki görünürlüğe nasıl katkı sağladığını göstermektedir.

**A****B****Şekil 3.** Ülkeler Arası İş Birliği Haritaları

Şekil 3a ve Şekil 3b, uluslararası iş birliği ağlarını göstermektedir. Yoğun renkli düğümler yüksek yayın hacmini, kalın çizgiler ise ülkeler arası güçlü ortaklıkları temsil etmektedir. Görsel harita, Çin ve ABD'nin merkez konumda yer aldığını ve bu ülkelerin Avrupa ülkeleriyle sıkı iş birlikleri yürüttüğünü göstermektedir. Çin-ABD hattı, alandaki bilimsel bilgi akışının en yoğun olduğu bölge olarak öne çıkmaktadır. Bu ağ yapısı, yeşil inovasyon ve etik araştırmalarının giderek daha küresel ve disiplinlerarası bir karakter kazandığını doğrulamaktadır.



A



B

Şekil 4. Dergilerin Analizi

Şekil 4, dergiler arası ortak atıf ilişkilerini göstermektedir. Görselleştirmede *Journal of Business Ethics* merkezi bir konumda yer almakta, onu çevreleyen diğer dergiler disiplinler arası bilgi akışını temsil etmektedir. Bu yapı, alanın etik temelli inovasyon ile teknoloji odaklı sürdürülebilirlik arasındaki köprü işlevini yansıtmaktadır.

Tablo 3. En Üretken Dergiler

Sıra	Kaynak	Makale	H-Index	G-Index	Toplam Atıf
1	Journal of business ethics	56	36	56	10515
2	Business 3502aiepi the environment & responsibility	41	7	15	258
3	Sustainability	33	12	22	497
4	Bmj open	21	9	20	401
5	Business 3502aiepi35023502 and the environment	13	10	13	886
6	Journal of 3502aiepi3502 production	12	10	12	1018
7	Environment development and sustainability	9	5	8	66
8	Advanced materials	5	5	5	285
9	Urban forestry & urban greening	5	5	5	120
10	Technological 3502aiepi35023502ing and social change	5	4	5	1040

Tablo 3 verilerine göre, *Journal of Business Ethics* en fazla yayın yapan dergi konumundadır. Bu dergi, 56 makale ve 10.515 atıfla alanın en güçlü bilgi merkezlerinden birini oluşturmuştur. Onu *Business Ethics, the Environment & Responsibility* (41 makale) ve *Sustainability* (33 makale) dergileri izlemektedir.

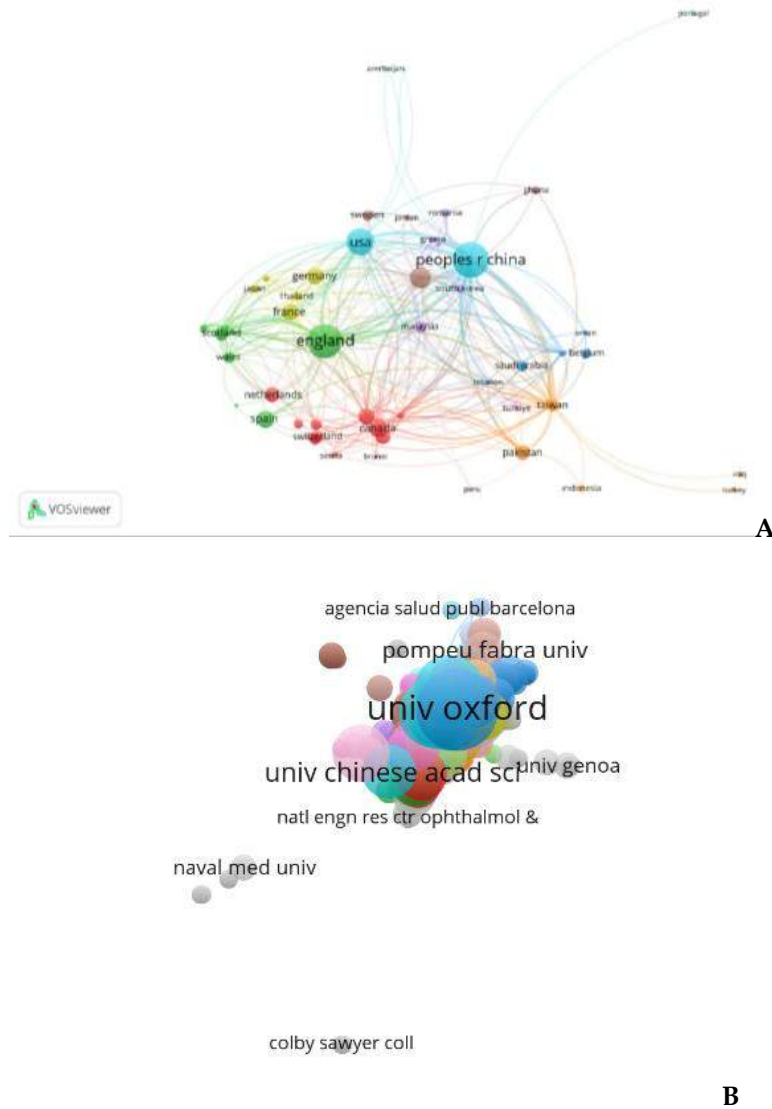
Daha az sayıda makale yayımlayan *Technological Forecasting and Social Change* ve *Journal of Cleaner Production* gibi dergiler ise yüksek atıf ortalamalarıyla dikkat çekmektedir. Bu durum, yeşil inovasyon araştırmalarının yalnızca etik dergileriyle sınırlı kalmadığını; teknoloji, çevre ve yönetim alanlarındaki dergilerde de güçlü biçimde temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo 4. Kurumsal Katkıları

Sıra	Kurum	Yayın	Atıf	Ortalama Yay. Yılı	Ortalama Atıf
The top ten institutions with most publications					
1	Ucl	13	386	2019,31	29,69
2	Univ manchester	13	1041	2016,31	80,08
3	Kings coll london	11	843	2018,55	76,64
4	Newcastle univ	8	716	2018,25	89,50
5	Univ 3502aiepi3502 acad sci	8	230	2021,63	28,75
6	Univ liverpool	8	116	2017,75	14,50
7	Macquarie univ	7	393	2020,14	56,14
8	Univ bristol	7	158	2017,57	22,57
9	Univ exeter	7	330	2017,71	47,14
10	Univ nottingham	7	557	2017,00	79,57
En Çok Atıf Alan 10 Kurum					
1	Natl 3502aiepi univ	5	1704	2014,20	340,80
2	Tamkang univ	5	1610	2014,40	322,00
3	Univ manchester	13	1041	2016,31	80,08
4	Southwestern univ finance & econ	4	1026	2018,25	256,50
5	Univ leeds	5	937	2017,00	187,40
6	Mcmaster univ	5	892	2018,80	178,40
7	Natl yunlin univ sci & technol	2	865	2014,50	432,50
8	Kings coll london	11	843	2018,55	76,64
9	Politecn bari	1	832	2010,00	832,00
10	Univ laval	2	813	2014,50	406,50

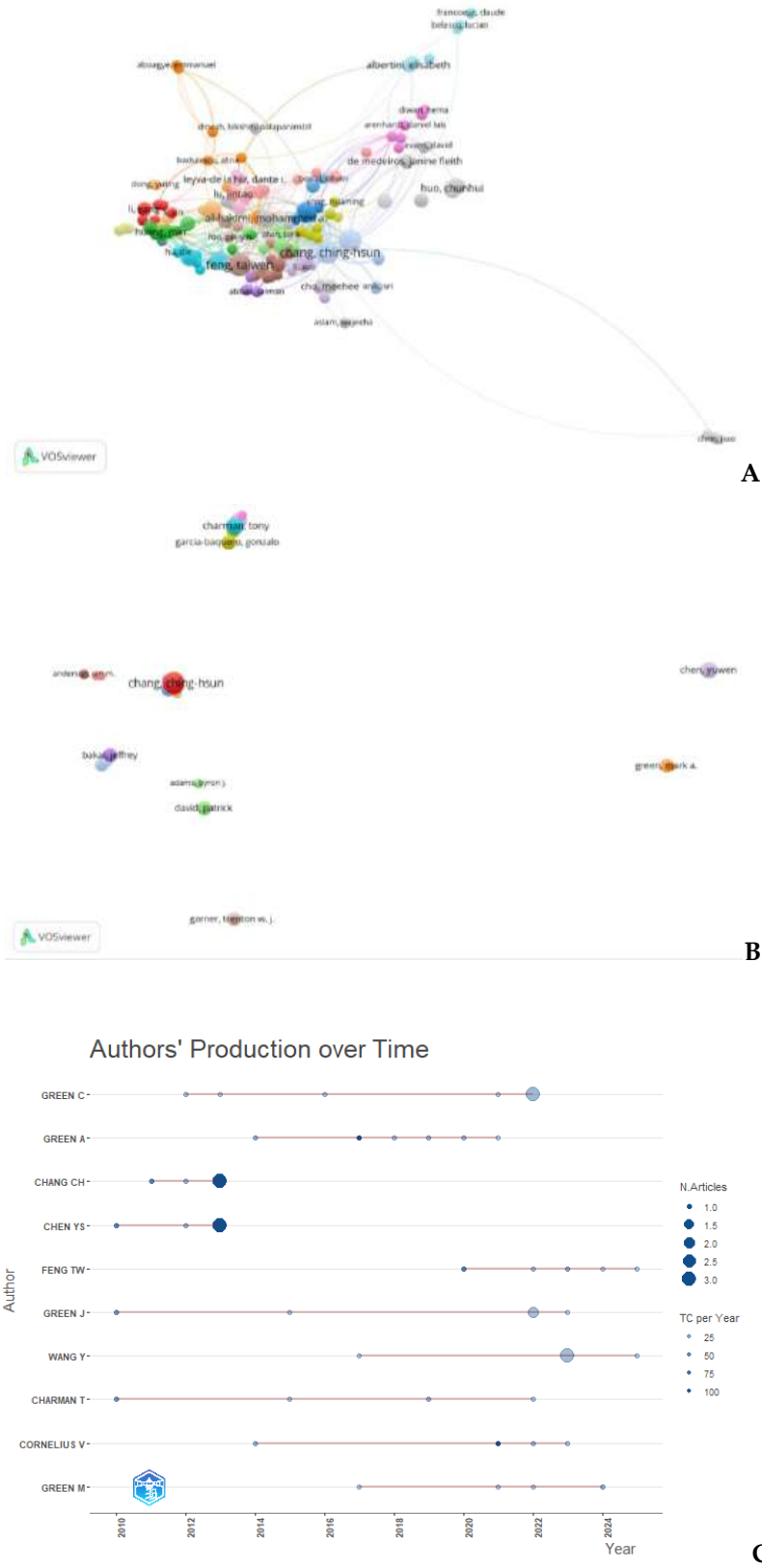
Tablo 4, en üretken kurumları göstermektedir. University of Manchester ve University College London, 13'er makale ile en fazla yayın yapan kurumlar arasında yer almaktadır. Manchester Üniversitesi, aynı zamanda makale başına ortalama 80.08 atıf ile en yüksek etki skoruna sahiptir.

Asya kıtasında ise National Taipei University ve Tamkang University, ortalama 300'ün üzerinde atıf oranlarıyla öne çıkmıştır. Bu durum, az sayıda ancak yüksek etki değerine sahip çalışmaların alandaki akademik ağırlığını ortaya koymaktadır.



Şekil 5. Kurum Analizi

Şekil 5, dergiler arası ortak atıf ilişkilerini göstermektedir. Görselleştirmede *Journal of Business Ethics* merkezi bir konumda yer almakta, onu çevreleyen diğer dergiler disiplinler arası bilgi akışını temsil etmektedir. Bu yapı, alanın etik temelli inovasyon ile teknoloji odaklı sürdürülebilirlik arasındaki köprü işlevini yansıtmaktadır.



Şekil 6. Yazar Ağları

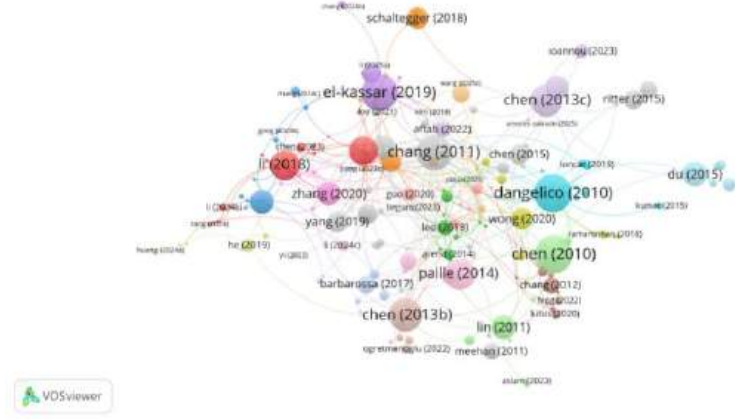
Şekil 6, yazarlar arasındaki ortak çalışma ağlarını göstermektedir. Chen ve Chang gibi araştırmacıların merkezde yer aldığı, ancak genel ağ yapısının parçalı olduğu görülmektedir. Bu durum, alanda hâlâ uluslararası iş birliklerinin geliştirilebileceği bir potansiyel bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Yazar Analizi

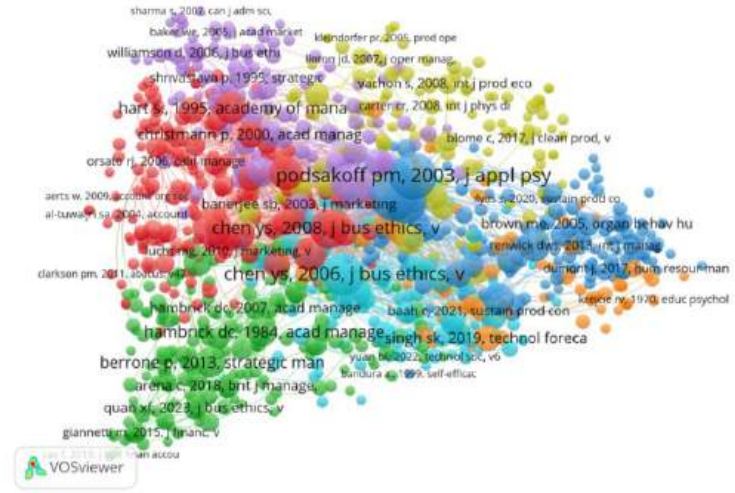
SIRA	YAZAR	MAKALE	H-INDEX	G-INDEX	TOPLAM ATIF
1	Green C	7	5	7	233
2	Green A	6	6	6	1332
3	Chang Ch	5	5	5	2271
4	Chen Ys	5	5	5	2349
5	Feng Tw	5	4	5	446
6	Green J	5	4	5	652
7	Wang Y	5	4	5	46
8	Charman T	4	4	4	745
9	Cornelius V	4	4	4	758
10	Jiang W	4	4	4	390

Yazar üretkenliği incelendiğinde, Green C. yedi makale ile en fazla yayına sahip yazardır. Ancak Chen Y.S. ve Chang C.H., beşer makale yayımlamalarına rağmen sırasıyla 2.349 ve 2.271 atıf ile en etkili araştırmacılar olmuştur.

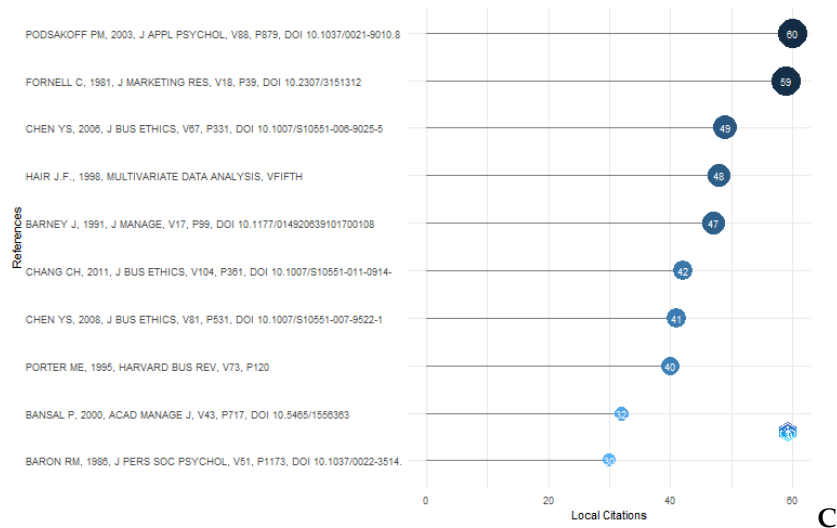
Bu bulgu, bilimsel etki açısından yayın sayısından çok yayın kalitesinin belirleyici olduğunu göstermektedir.



A



B



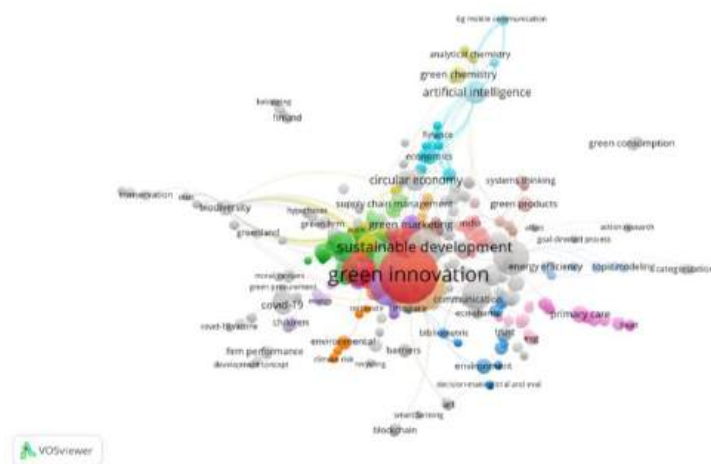
Şekil 6. Atıf ve Eş-Atıf Ağları

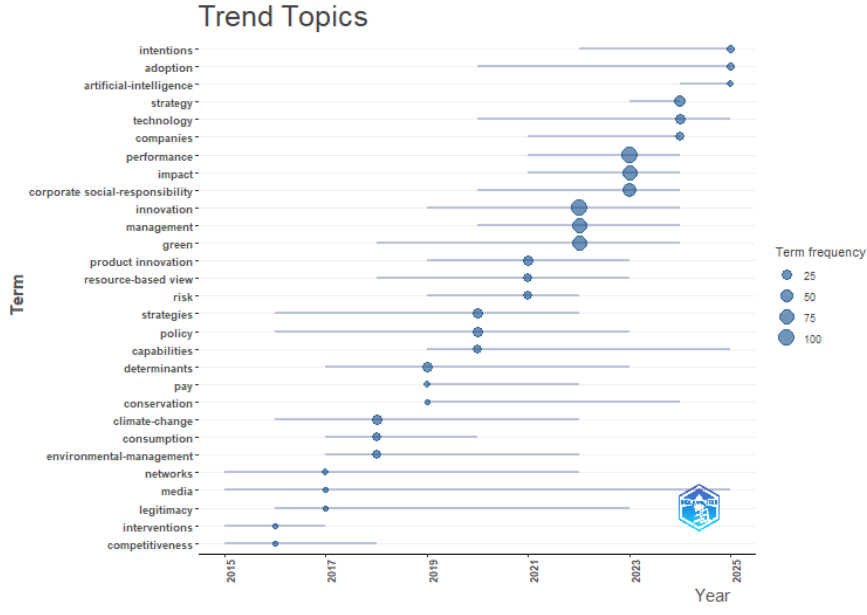
Şekil 6a 6b ve 6c, atıf ve eş-atıf ilişkilerini göstermektedir. Analiz, belirli birkaç yüksek atıflı çalışmanın literatürde bilgi birikiminin merkezinde yer aldığını ortaya koymaktadır. Eş-atıf kümeleri, “sürdürülebilirlik”, “kurumsal sosyal sorumluluk” ve “çevresel etik” gibi temalar etrafında yoğunlaşmıştır. Bu tematik kümelenme, alanın disiplinler arası doğasını yansıtmaktadır.

Tablo 6. En Çok Atıf Alan Yayınlar

Rank	Author	Year	Total Citations
1	ABBOSH C, 2017, NATURE	2017	1340
2	MCRAE JF, 2017, NATURE	2017	932
3	DANGELICO R, 2010, J BUS ETHICS	2010	832
4	CHEN YS, 2010, J BUS ETHICS	2010	831
5	EL-KASSAR AN, 2019, TECHNOL FORECAST SOC	2019	782
6	CHANG CH, 2011, J BUS ETHICS	2011	753
7	CHEN YS, 2013, J BUS ETHICS	2013	661
8	CHEN YS, 2013, J BUS ETHICS-a	2013	619
9	GREEN J, 2010, LANCET	2010	578
10	PAILLÉ P, 2014, J BUS ETHICS	2014	569

Tablo 6 incelendiğinde, *Abbosh C. (2017, Nature)* ve *McRae J.F. (2017, Nature)* çalışmalarının sırasıyla 1.340 ve 932 atıf ile en çok referans verilen yayınlar olduğu görülmektedir. *Dangelico R. (2010)* ve *Chen Y.S. (2010)* tarafından *Journal of Business Ethics*'te yayımlanan makaleler ise alanın kurucu nitelikteki çalışmalarını temsil etmektedir.





B

Şekil 7. Anahtar Kelimelerin Ağ Yapısını ve Zamansal Eğilimleri

Şekil 7, anahtar kelimelerin ağ yapısını ve zamansal eğilimlerini göstermektedir. Görselleştirmede “sustainability” ve “green innovation” merkez kavramlar olarak yer almakta, “circular economy” ve “artificial intelligence” ise son yıllarda yükselen temalar olarak öne çıkmaktadır. Bu eğilim, etik perspektifin teknoloji ve dijitalleşme ile giderek daha fazla bütünleştiğini göstermektedir.

Tablo 7. Anahtar Kelime Analizi

Rank	Keyword	Total link strength	Occurrences	Avg. pub. year	Average citations
1	sustainability	200	51	2020,71	44,75
2	ethics	125	21	2020,76	45,38
3	green innovation	117	57	2022,86	66,58
4	sustainable development	96	22	2021,32	56,91
5	corporate social responsibility	92	23	2022,09	25,61
6	environmental performance	57	18	2021,06	79,39
7	corporate environmental ethics	52	14	2021,14	139,64
8	environmental ethics	51	18	2022,72	57,56
9	circular economy	48	8	2021,88	60,88
10	artificial intelligence	45	9	2023,56	9,22
11	china	45	16	2020,81	123,94
12	biodiversity	41	4	2017,50	128,25
13	climate change	40	15	2020,80	10,93
14	green	39	6	2021,83	5,17
15	corporate governance	38	7	2021,29	20,86

Tablo 7 verilerine göre, literatürde en sık kullanılan anahtar kelimeler “sustainability” (sürdürülebilirlik), “ethics” (etik) ve “green innovation” (yeşil inovasyon) olmuştur. Son yıllarda ise “circular economy” (döngüsel ekonomi) ve “artificial intelligence” (yapay zekâ) temalarının hızla öne çıktığı görülmektedir.

Bu bulgu, yeşil inovasyon literatürünün yalnızca kavramsal temellerde değil, aynı zamanda teknoloji temelli sürdürülebilir çözümler ekseninde geliştiğini göstermektedir. “Environmental performance” (çevresel performans) ve “corporate environmental ethics” (kurumsal çevre etiği) gibi terimlerin yüksek atıf ortalamaları, işletmelerin çevre odaklı etik yaklaşımlarının akademik literatürdeki önemini pekiştirmektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Yapılan analiz, 2010–2025 yılları arasında yeşil inovasyon ve etik alanında yürütülen akademik araştırmaların hem niceliksel hem de niteliksel açıdan belirgin bir gelişim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle 2017 sonrasında yayın sayılarında gözlemlenen artış, çevresel sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk konularının akademik alanda giderek daha fazla önem kazandığını göstermektedir. Bu artış aynı zamanda, küresel politika inisiyatifleri (örneğin Paris İklim Anlaşması, Avrupa Yeşil Mutabakatı) ve işletmelerin sürdürülebilirlik taahhütleriyle de paralellik göstermektedir.

Ülke düzeyinde yapılan değerlendirme, Çin'in yayın sayısı bakımından açık ara önde olduğunu göstermektedir. Ancak Birleşik Krallık, ABD ve Almanya gibi Batılı ülkeler, daha yüksek ortalama atıf oranlarıyla bilimsel etkide öncülüğünü sürdürmektedir. Bu bulgu, yayın hacmi ile akademik etki arasındaki farkı ortaya koymakta ve araştırma kalitesi ile görünürlüğün üretim miktarından daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca uluslararası iş birliği ağlarının yoğunluğu, yeşil inovasyon ve etik konularında bilginin ulusötesi bir yapıya dönüştüğünü kanıtlamaktadır.

Dergi bazlı analiz, *Journal of Business Ethics*'in alanın entelektüel çekirdeğini oluşturduğunu, ancak *Technological Forecasting and Social Change* ve *Journal of Cleaner Production* gibi disiplinler arası dergilerin de konuyu farklı perspektiflerden ele alarak bilgi üretimini çeşitlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, yeşil inovasyon ve etik araştırmalarının artık yalnızca işletme etiği ekseninde değil, aynı zamanda teknolojik dönüşüm, çevre bilimi ve sürdürülebilir üretim bağlamında da değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Kurum bazında elde edilen bulgular, özellikle Birleşik Krallık üniversitelerinin hem üretkenlik hem de atıf etkisi açısından güçlü bir konumda olduğunu göstermektedir. Asya'daki üniversiteler ise daha az sayıda ancak oldukça etkili yayınlar üreterek alana önemli katkılar sağlamaktadır. Bu durum, yeşil inovasyon araştırmalarının çok merkezli bir küresel yapıya ulaştığını ve bilgi üretiminin belirli bölgelere özgü olmaktan çıktığını göstermektedir.

Yazar analizi, alanın entelektüel gelişiminde belirli araştırmacıların öncü rol oynadığını göstermektedir. Özellikle Chen Y.S. ve Chang C.H. gibi yazarlar, yalnızca üretkenlikleriyle değil, aynı zamanda yüksek atıf düzeyleriyle de alanın teorik yönünü şekillendirmiştir. Bu bulgu, literatürde sıkça vurgulanan "etki yoğunlaşması" olgusunu doğrulamakta; yani az sayıda araştırmacının alandaki bilgi birikiminin büyük bölümünü yönlendirdiğini göstermektedir.

Atıf ve eş-atıf analizleri, Abbosh (2017) ve Chen (2010) gibi çalışmaların literatürün mihenk taşlarını oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, yeşil inovasyonun kurumsal stratejiyle, etik karar alma süreçleriyle ve sürdürülebilirlik politikalarıyla nasıl bütünleştiğini açıklayan kuramsal bir çerçeve sunmuştur. Anahtar kelime analizinde ise "sürdürülebilirlik" ve "etik" kavramlarının temel eksenini oluşturduğu, ancak son dönemde "döngüsel ekonomi" ve "yapay zekâ" gibi yeni temaların hızla öne çıktığı görülmektedir. Bu eğilim, alanın kavramsal olgunluktan uygulamalı araştırmalara doğru evrildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bulgular yeşil inovasyon ve etik literatürünün giderek daha disiplinler arası, teknolojiyle bütünleşik ve politik bağlamla ilişkili bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir. Bu yönelim, gelecekteki araştırmalarda çevre politikaları, etik karar sistemleri ve dijital teknolojilerin kesişim noktalarında yeni çalışmalara zemin hazırlamaktadır.

Bu bibliyometrik çalışma, 2010–2025 yılları arasında yeşil inovasyon ve etik alanlarında gerçekleştirilen akademik araştırmaların genel eğilimlerini, yapısal özelliklerini ve entelektüel gelişimini kapsamlı biçimde ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, bu alandaki yayın hacminin son on yılda hızlı bir artış gösterdiğini ve araştırmaların giderek daha geniş bir uluslararası ağ üzerinden yürütüldüğünü göstermektedir.

Çalışmanın sonuçları, Çin'in yayın sayısı bakımından lider konumda olduğunu, ancak Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya gibi ülkelerin atıf etkisi açısından daha yüksek akademik görünürlüğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, yeşil inovasyon ve etik alanında nicelikten çok niteliğin, yani araştırma kalitesi ve etkisinin, bilimsel değeri belirlediğini göstermektedir.

Dergi ve kurum analizleri, *Journal of Business Ethics* gibi dergilerin alanın temel bilgi merkezleri haline geldiğini, ancak disiplinler arası dergilerin de önemli katkılar sunduğunu göstermektedir. Özellikle teknoloji,

çevre bilimi ve yönetim temelli yayınlar, yeşil inovasyonun kavramsal boyutunun ötesine geçerek, uygulamalı ve politika odaklı yaklaşımların gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Kurum düzeyinde, Birleşik Krallık üniversiteleri yüksek üretkenlikleriyle öne çıkarken, Asya'daki araştırma kurumları daha sınırlı sayıda ancak yüksek etkili çalışmalar üretmektedir. Bu tablo, alanın küresel ölçekte çok merkezli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar kelime ve tematik analizler, yeşil inovasyon literatüründe “sürdürülebilirlik”, “kurumsal etik”, “çevresel performans” gibi temel kavramların merkezde yer aldığını; son yıllarda ise “döngüsel ekonomi”, “yapay zekâ” ve “dijital dönüşüm” temalarının ön plana çıktığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, alanın sürekli bir kavramsal yenilenme ve teknolojik adaptasyon süreci içinde olduğunu göstermektedir.

Genel olarak, çalışma üç temel sonuca ulaşmıştır:

1. Yeşil inovasyon ve etik alanında araştırma üretimi hızla artmakta ve uluslararasılaşma düzeyi yükselmektedir.
2. Araştırma çıktıları, teknolojik dönüşüm, sürdürülebilirlik ve etik yönetim gibi farklı temaları bütünleştirerek disiplinler arası bir yapıya evrilmektedir.
3. Alan, giderek daha fazla uygulamalı, politika odaklı ve veri destekli yaklaşımlara yönelmektedir.

Geleceğe yönelik olarak, araştırmaların özellikle kurumsal çevresel etik, döngüsel ekonomi uygulamaları ve yapay zekâ destekli sürdürülebilirlik stratejileri üzerinde yoğunlaşması beklenmektedir. Uluslararası iş birliklerinin güçlendirilmesi ve farklı disiplinlerin entegre edilmesi, alanın gelişimine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu bibliyometrik çalışma, yeşil inovasyon ve etik konularındaki mevcut bilgi birikimini sistematik biçimde haritalandırmakta ve bu alanda yapılacak yeni araştırmalar için bilimsel bir zemin oluşturmaktadır. Elde edilen veriler, yalnızca akademik literatüre değil, aynı zamanda politika yapımcılar ve işletmeler için stratejik yönlendirme sağlayabilecek niteliktedir. Böylece çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde yeşil inovasyonun etik boyutunun anlaşılmasına önemli bir katkı sunmaktadır.

Kaynaklar

- Abbas, J., & Khan, S. M. (2023). Green knowledge management and organizational green culture: An interaction for organizational green innovation and green performance. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0156>
- Aristotle. (2009). *Nicomachean ethics* (W. D. Ross, Trans.; L. Brown, Ed.). Oxford University Press. (Original work written ca. 350 BCE)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baum, L. M. (2012). It's not easy being green ... or is it? A content analysis of environmental claims in magazine advertisements from the United States and United Kingdom. *Environmental Communication*, 6(4), 423–440. <https://doi.org/10.1080/17524032.2012.724022>
- Bisel, R. S., & Barge, J. K. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations*, 64(2), 257–283. <https://doi.org/10.1177/0018726710375996>
- Bowen, F. (2014). *After greenwashing: Symbolic corporate environmentalism and society*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139541213>
- Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0914-x>
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331–339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>

- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 3–28). Oxford University Press.
- Chu, X., Bai, Y., & Li, C. (2024). The dark side of firms' green technology innovation on corporate social responsibility: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 671–690. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05556-0>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Guo, Y., Wang, L., & Yang, Q. (2020). Do corporate environmental ethics influence firms' green practice? *Journal of Cleaner Production*, 258, 120734. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122054>
- Huo, C., Khan, M. K., & Zahid, R. M. A. (2024). The automated sustainability auditor: Does artificial intelligence curtail greenwashing behavior in Chinese firms? *Business Strategy and the Environment*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/bse.3961>
- Kant, I. (1998). *Groundwork of the metaphysics of morals* (M. Gregor, Trans.). Cambridge University Press. (Original work published 1785)
- Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2022). Ethical leadership and knowledge hiding: Testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2150–2171. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0091>
- Liyanage, S. I. H. (2022). *Producing Green Knowledge and Innovation*. In *Innovation, Technology and Knowledge Management* (pp. 233–251). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-97850-1>
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), 476–488. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.083>
- Mill, J. S. (1861). *Utilitarianism*. In J. M. Robson (Ed.), *The collected works of John Stuart Mill* (Vol. X). London: John W. Parker & Son. (Reprinted 1969)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
- OECD. (2011). *Towards green growth: A summary for policy makers*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <https://www.oecd.org/greengrowth/48012345.pdf>
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15–28. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0901-2>
- Sarwar, U., Baig, W., Rahi, S., & Sattar, S. (2025). Fostering Green Behavior in the Workplace: The Role of Ethical Climate, Motivation States, and Environmental Knowledge. *Sustainability*, 17(9), 4083. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/4083>
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079–2106. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624>

- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (7th ed.). New Jersey: Wiley.
- WEF. (2020). *Unlocking Technology for the Global Goals*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/unlocking-technology-for-the-global-goals>
- Yang, L., & Liu, H. (2022). The impact of ethical leadership on employees' green innovation behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 951861. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951861>
- Zhang, W., Zhang, W., & Daim, T. U. (2023). Voluntary green behavior in green technology innovation. *Journal of Business Research*, 160, 113756. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114049>
- Zhu, Q., Geng, Y., & Lai, K.-H. (2010). Circular economy practices among Chinese manufacturers varying in environmental-oriented supply chain cooperation and the performance implications. *Journal of Environmental Management*, 91(6), 1324-1331. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.02.013>

Fan Tribes and Brand Titans: The Role of Social Identity in Building Brand Equity in Fenerbahçe S.K. and Panathinaikos B.C. Fan Groups

Mustafa Serhat AVCI  ^a Handan ÖZDEMİR  ^b Elif AKAGÜN  ^c Nurettin PARILTI  ^d

^a Ostim Teknik University, Ankara, Türkiye. mustafa.avci@ostimteknik.edu.tr

^b Ostim Teknik University, Ankara, Türkiye. handan.ozdemir@ostimteknik.edu.tr

^c Ostim Teknik University, Ankara, Türkiye. elif.akagun@ostimteknik.edu.tr

^d Ankara Hacı Bayram Veli University, Ankara, Türkiye. nurettin.parilti@hbv.edu.tr

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Basketball Fan Social Identity Brand Equity Social Identity Theory SIBE Model Received 19 October 2025 Revised 13 December 2025 Accepted 15 December 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aimed to measure the effect of the social identities of Fenerbahçe and Panathinaikos basketball fan groups on their teams' brand value. Design/methodology/approach – For this purpose, a survey was administered to a total of 500 fans—250 from each club. The questionnaire employed the scale developed by Watkins (2014), which was derived by synthesizing scales used in previous studies. The scale was essentially constructed based on the SIBE model. The data obtained from the survey were transferred to IBM SPSS 25.0 for classification and analysis. Regression analysis was used to test the research hypotheses. Results – It was found that fans' support for their teams—both in the stands and through media channels—positively affects the clubs' recognition. Discussion – The analyses revealed that fans' social identities play an important role in creating brand value. It was concluded that fans attending games or supporting their teams in front of the TV positively influence the clubs' visibility and awareness.

1. Introduction

Although fandom has been defined in many ways from the past to the present, its foundation is 'to support'. Giving that support in the strongest way possible has been a major driving force for teams winning or losing contests. Today, fans have come to refer to their support for their teams not by the name of the team, but by the name they give themselves, creating a new identity for their groups and identifying that identity with their teams. In some cases, these identities created by fan groups have led them to be active not only in sporting competitions but also in social events. Individuals who are members of these groups, on the other hand, have begun to declare their social identity through their fan base as a result of the nature of expressing their social identity within the society to which they belong. The value that this identity and presence have for the teams has been widely measured and discussed in the literature by different groups. However, there are not many studies in the literature that examine the value that fan groups give to their teams from their own perspective.

When it comes to fandom, football is one of the sports that immediately comes to mind. Since there is so little research on indoor sports and fans of specific sports, the majority of studies in the literature focus on football fans. Since basketball is more popular in the United States than elsewhere, studies on basketball fans in the literature also focus on them. There are no studies on basketball teams in Europe. Moreover, all studies of basketball fans in the literature have focused on a single fan group. Fans of American football, baseball, and soccer have often been the focus of comparative studies. Therefore, it is important to compare basketball fan groups.

*This article is an extension of the PhD Thesis titled 'The Role of Social Identity in Creating Brand Equity: A Comparison of Fenerbahçe and Panathinaikos Fan Groups' submitted to Cankaya University, in 2023 by Mustafa Serhat Avci.

ETHICAL APPROVAL: The ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Cankaya University with the decision dated June 15, 2022, and numbered E-90705970-050.99-106592.

Suggested Citation

Avci, M.S., Özdemir, H., Akagün, E., Parilti, N. (2025). Fan Tribes and Brand Titans: The Role of Social Identity in Building Brand Equity in Fenerbahçe S.K. and Panathinaikos B.C. Fan Groups, *Journal of Business Research-Turk*, 17 (4), 3512-3523.

The present study aims to examine the impact of fan groups on the brand equity of clubs from the perspective of the fans themselves. The research is deemed necessary due to the prevailing focus in the literature on soccer fans and individual fan groups and the neglect of basketball fans in Europe and comparative fan group analyses. In order to address this research gap, the study employs a comparative approach to analyze two prominent basketball fan groups in Turkey and Greece (Fenerbahçe and Panathinaikos). These groups are selected on the basis of their shared historical and cultural characteristics while being situated in different social contexts. The research under discussion measures the frequency and intensity of fans' support for their teams, the fan group with which they identify, and the value that this identity adds to the club brand. In this respect, the study aims to produce meaningful outputs not only for sports clubs and managers but also for academics interested in sports marketing, brand management, and social identity literature.

2. Theoretical Background

2.1. Brand Equity

For companies, brand equity is very important with a consumer and economic perspective. Yoo and Donthu (2001) provide an analysis of brand equity using a broad definition that entails attitudinal tendencies, brand awareness and brand assets. Brand equity is defined by Aaker (1991) as the accumulated positive feeling and intangible processes resulting in the mind of the consumers regarding brand name, symbol and other brand distinguishing elements. Similarly, Keller (1993) states that brand knowledge stands out as the difference it creates in consumer behavior.

Today, brand equity is a reflection of intangible assets of businesses beyond traditional financial assets (Doyle, 2008). When the market value of the 20 most successful companies worldwide is analyzed, it is seen that the tangible assets of these companies represent only 15% of their total market value. This situation shows that the power of businesses depends largely on their brand equity (Alkibay, 2005; Cop & Bekmezci, 2005).

Brand equity is an effective factor in consumer perceptions and in the development of long-term strategies by businesses. A strong brand equity provides an advantage to businesses in customer loyalty, price flexibility and market initiatives (Aaker, 1996). In particular, high brand equity makes it easier to consider customer feedback and develop innovations for customer needs when introducing new products and services to the market.

2.2. Brand Equity and Sports

The impact of technological advances and the media has turned sport into a social phenomenon as well as an enormous economic sector. According to Meenaghan and O'Sullivan (1999), it is more specific media and marketing activities that are the underlying factors behind this re-shaping of sports into a commercial entity. Due to the internationalization of sports organizations, clubs and athletes have begun being seen as brands.

Based on Brand Finance's 2019 analysis, Real Madrid is the world's most valuable football club, at 1 billion 846 million euros (Goal, 2019). The brand value of sports clubs is shaped by a combination of many factors such as fan loyalty, club symbols, historical achievements and social identity. For example, Mohamed Salah, one of Liverpool's players, has helped the club become an important brand in Egypt. Similarly, Turkish athletes playing for international teams have increased the popularity of these teams in Turkey (Gladden, Milne, & Sutton, 1998).

2.3. Social Identity and Fan Groups

Social identity theory suggests that individuals define themselves through their group membership (Tajfel, 1982). In the context of sport, fans tend to see the achievements of the teams they support as their own achievements. In this context, social identity refers to individuals' sense of belonging and pride arising from group membership (Ashforth & Mael, 1989). The significance of group membership and the subsequent prioritization of group interests influence the process by which individuals emphasize the collective group over their own interests (Oja et al., 2020). Especially supporting a team that has achieved success plays an important role in reinforcing individuals' social identities (Madran, 2012).

Fan groups have a critical importance in the formation and protection of the brand value of clubs. Hunt, Bristol & Bashaw (1999) categorized sports fans into five categories: casual fans, local fans, loyal fans, fanatical fans and dysfunctional fans. Their classification focuses on the source of motivation and the behavior of different

types of fans. Motivation can be temporary or permanent. For example, situational motivation is transitory and depends on time or space. Permanent motivation is probably due to the fact that a fan perceives the sport object as important for his/her self-concept.

H_{1a}: Temporary Fenerbahçe Fans' social identity has a significant impact on Fenerbahçe's brand equity.

H_{1b}: Temporary Panathinaikos Fans' social identity has a significant impact on Panathinaikos brand equity.

In addition, the source of motivation for transient and local fans is situational, whereas dedicated, fanatical and dysfunctional fans have enduring motivation. Differences in motivation can be attributed to varying levels of attachment to the sport object, which is manifested through sport-related behaviors. For these reasons, loyal, fanatical and dysfunctional fans exhibit different forms of attachment to the sport consumption target. This categorization provides an important framework for understanding fan groups' interactions with clubs and their level of loyalty.

H_{2a}: Local Fenerbahçe Fans' social identity has a significant impact on Fenerbahçe's brand equity.

H_{2b}: Local Panathinaikos Fans' social identity has a significant impact on Panathinaikos brand equity.

Recent research shows that fans' social identities significantly affect their behavior and interactions on social media platforms. In particular, fans have been found to reinforce their group membership through social media and strengthen their social identities by interacting with other fans. In this context, social identity stands out as a key factor shaping fans' motivations and behaviors in social media use (Ergiyen, 2023).

H_{3a}: Devoted Fenerbahçe Fans' social identity has a significant impact on Fenerbahçe's brand equity.

H_{3b}: Devoted Panathinaikos Fans' social identity has a significant impact on Panathinaikos brand equity.

Social identity refers to individuals' sense of belonging and pride arising from group membership. Sports fans tend to see the success of the teams they support as their own success. This situation causes fan groups to form a strong social identity and establish an emotional bond with the club. Especially supporting a team that has achieved success plays an important role in reinforcing individuals' social identities (Shatz, 2024).

H_{4a}: Fanatical Fenerbahçe Fans' social identity has a significant impact on Fenerbahçe's brand equity.

H_{4b}: Fanatical Panathinaikos Fans' social identity has a significant impact on Panathinaikos brand equity.

Social identity theory provides an important framework for understanding the behavior and interactions of sports fans. The emotional bonds that fans form with the teams they support have a wide range of effects from social media use to stadium experiences. Therefore, it is critical for sports clubs to understand the social identities of their fans and develop strategies accordingly to strengthen club-fan relationships.

H_{5a}: Dysfunctional Fenerbahçe Fans' social identity has a significant impact on Fenerbahçe's brand equity.

H_{5b}: Dysfunctional Panathinaikos Fans' social identity has a significant impact on Panathinaikos brand equity.

2.4. Social Identity-Brand Equity (SIBE) Model

The SIBE (Social Identity-Based Brand Equity) Model combines social identity theory with customer-based brand equity and provides a framework that enables individuals who identify with a brand to strengthen their perceptions of that brand (Keller, 1993; Tajfel and Turner, 2004). The model predicts that certain market characteristics 'history and tradition, group experience, ritual and place' can be manipulated to increase social identification with a service brand. Social identification is the most prominent way in which one's emotional connection to a brand can be influenced by these market attributes (Underwood et al., 2001; Boyle & Magnusson, 2007). By identifying potential antecedents of social identification, the SIBE model provides brand managers with a starting point for developing strategies that lead to increased social identification with the service brand. The SIBE model also reveals the importance of brands establishing emotional bonds with consumers. Consumers' identification with brands is strengthened by factors such as brand attractiveness, prestige and distinctiveness. In this context, the ability of brands to provide social benefits and unforgettable experiences to consumers plays a critical role in increasing brand equity. This framework can be used to analyze fans' emotional bonds with clubs, especially in the context of professional sports clubs.

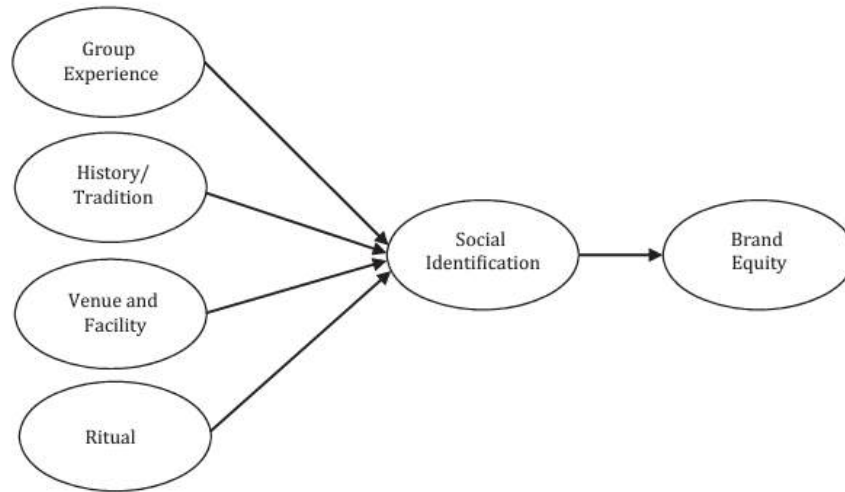


Figure 1. Original SIBE Model. Social Identity-Brand Equity Model for Service Branding

(Source: Watkins, B. A. (2014). Revisiting the Social Identity-Brand Equity Model: An Application to Professional Sports. *Journal of Sport Management*, 28(4), 471–480).

Recent research supports the applicability of the SIBE model in the context of sports clubs. For example, Zelyurt (2011) analyzed football fandom from the perspective of social identity theory and revealed the positive effects of fans' identification with the teams they support on the brand value of the clubs. Similarly, Oyman and Başbozkurt (2021) emphasized the contribution of social identity to brand equity by investigating the effect of fans' social identities on their social media behaviors and usage motivations.

Social identification is the knowledge that a person is a member of a group and the importance of the emotional bond acquired through group membership (Tajfel, 1982). In the SIBE model, Underwood et al. (2001) argue that social identification is the point at which consumers form an emotional bond with a brand. According to Ashforth and Mael (1989), 'social identification enables an individual to envision and feel loyal to an organization or corporate culture, while giving credit to the psychological reality beyond membership in a community'. Social identification with a brand leads to the development of meaningful consumer-brand relationships (Bhattacharya and Sen, 2003).

Social identification institutionalizes that a person is a member of a social group of individuals who share a common bond and declare themselves as members of the same social category (Ashforth and Mael, 1989; Stets and Burke, 2000; Tajfel, 1982). Identification is defined as the perception of integrity with an organization (Ahearne et al., 2005; Ashforth & Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000). Tajfel (1982) lists three components necessary to achieve identification: (a) cognitive awareness of membership; (b) an evaluative component in which awareness is related to group values; and (c) an emotional investment in the awareness and evaluation of group activities. Ahearne et al. (2005) argue that consumers who are not actual members of an organization may be more likely to become members if they find the organization attractive and group membership has a positive impact on their social identity.

In the context of sport, fan identification is a concept used interchangeably with social identification (Underwood et al., 2001). Sutton et al. (1997) define fan identification as the commitment and involvement of sport consumers in the organization. For highly identified sports fans, being a team follower is an integral part of their social identity (Wann et.al., 2000) and Wann and Branscombe (1993) suggest that highly identified sports fans should be more willing to invest time and money in the team and attend as many sporting events as possible. In addition, Wann and Dolan (1994) emphasize that for highly identified fans, identification with one's team is a defining feature of self-concept, to the point where team success or failure affects self-esteem.

3. Methodology

Though fandom has been defined in various ways throughout history, its fundamental essence lies in the concept of "support." Providing unwavering support has long been a pivotal factor in determining the success or failure of teams in competitions. In contemporary times, fans often identify themselves not only by their team affiliation but also by the names of their dedicated fan groups, forging a unique identity closely

intertwined with their teams. These fan-generated identities frequently extend beyond the realm of sports, influencing participation in social events. Moreover, individuals aligning themselves with these groups often use their fan allegiance as a means of expressing their social identity within society. The significance of this fan identity and its impact on teams has been extensively explored in the current literature from various perspectives. However, there remains a noticeable gap in research regarding the specific value that fan groups attribute to their teams from their standpoint.

Football is one of the sports that instantly comes to mind when discussing fandom. The bulk of studies in the literature concentrate on football supporters, as there is not much information on indoor sports or fans of certain sports. Studies on basketball fans in the literature also concentrate on them since basketball is more popular in the US than it is worldwide. Research on European basketball teams is scarce. Furthermore, the majority of these particular studies focus on a particular fan base. Comparative studies of American football, baseball, and soccer fans have frequently been conducted. It is crucial to compare basketball fan bases as a result. For these reasons, this current research focuses on the fan groups of Fenerbahçe S.K. and Panathinaikos B.C. to explore the effect of fan groups on the brand equity of clubs.

Before the execution of the research, the mandatory permissions and approvals were obtained from the Çankaya University Research and Publication Ethics Committee, and the data were collected online.

3.1. Sample and Data Collection

Since the population of the study consists of fans of all Fenerbahçe and Panathinaikos basketball clubs, the population and sampling frame cannot be determined. As a result, the judgment sampling approach was used to establish the size of the sample in the present study. The sample size for the study (n) was determined by the researcher to be 500 basketball fans, and to address the issue of sample representativeness, the study included an equal number of participants from each fan group.

Fenerbahçe and Panathinaikos clubs have a good reputation in Europe. With their success and consistency, the teams have become the symbols of the EuroLeague. The teams Fenerbahçe and Panathinaikos are well-known throughout Europe. The teams have come to represent the EuroLeague because of their success and consistency. One of the most important considerations in selecting these two teams was the fact that they both have devoted fan bases that influence the competition's result. The proximity of the two nations in terms of climate and culture also had an impact on the decision of these two fan clubs.

Data for this study were collected using a web survey. The questionnaires were translated into Turkish for Fenerbahçe fans and Greek for Panathinaikos fans. The questionnaires were transferred to Google Forms and formatted for use on the web using Google Forms. Through the 'Uni-FEB and Gate-13' fan groups on social media, composed of Fenerbahçe and Panathinaikos fans, a connection was made with the fans to disseminate the application, and the link to the survey was distributed in the groups. When the targeted 250 questionnaires were collected, the application was closed.

3.2. Measures

The Social Identity-Brand Equity (SIBE) Model was developed by Underwood, Bond, and Baer (2001) to emphasize the importance of social identity in creating brand equity for service sector companies. They regard social identity as a means of creating an emotional bond between customers and service brands. This concept was extended by the researchers to professional sports. They proposed four primary characteristics of the sports market that can be used to increase social identification with a sports team: Group Experience, History and Tradition, Location, and Ritual. Following the SIBE approach, Watkins published a study in 2014 that revisits the approach. His research aims to put the Social Identity-Brand Equity (SIBE) paradigm to the test in the context of professional sports branding. According to the model, some elements such as group experience (community and salience), history and tradition, and venue influence fan identification, which in turn influences the customer-based brand equity of sports teams. He also developed a modified scale to measure salient group identity, which supported the research by highlighting the importance of group experience as an antecedent to fan identification. It underpinned the broader SIBE concept by further solidifying the link between fan identification and brand equity. The measurement consists of 5-point Likert items (1: strongly disagree, 5: strongly agree). For this study, the researchers chose to collect data using the Watkins' Scale. In addition, a question was added to the scale to determine the level of satisfaction with the 'Sports Fan

Classification' proposed by Hunt (1999). Specifically, he claimed that there are five different types of sports fans: temporary, local, devoted, fanatical, and dysfunctional.

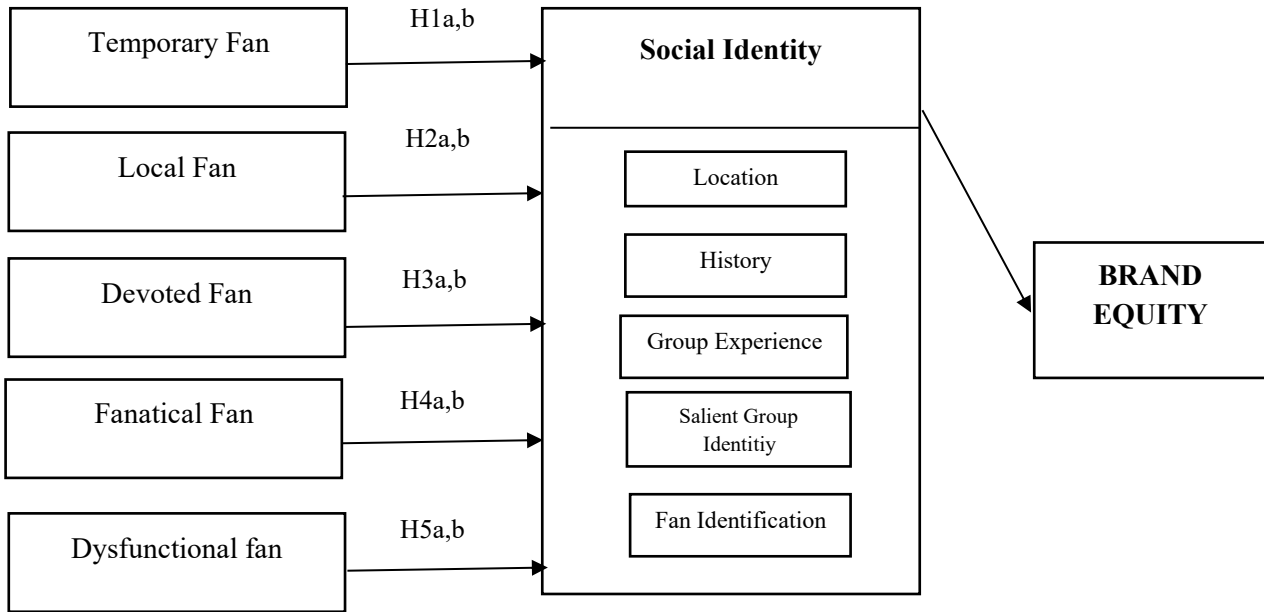


Figure 2. The Proposed Model

Cronbach's alpha analysis was used to examine the scale's reliability, and the analysis was performed first independently for the scale dimensions and then with a method that covered the entire scale. When the acquired coefficients are analyzed, it is established that the dimensions are very reliable both individually and collectively (0.983) (Table 1).

Table 1. Cronbach α Coefficients of the Scale

Scale	Dimensions	α Coefficients
Watkins (2014)	Location	0,872
	History	0,865
	Group Experience	0,906
	Salient Group Identity	0,887
	Fan Identification	0,972
	Brand Equity	0,975
	Total Reliability	0,983

EFA (Exploratory Factor Analysis) was performed on six primary dimensions to assess the validity of the scale and the compatibility of the items with one another. Before beginning the factor analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test was applied to the data to determine the sample size's adequacy for the factor analysis. The KMO value was determined as 0.949 in this investigation. According to the KMO, it is possible to declare that the sample utilized for the research is fully adequate. Second, the Bartlett's Test of Sphericity result was reviewed to determine the data's correlation. According to the results ($\chi^2=23977,872$; $p=0,000$) the correlation between the data was sufficient to proceed the factor analysis. To test the structural validity, Principal Components Analysis was applied, and Direct Oblimin Rotation was preferred in rotation based on the assumption that the sub-dimensions were related to the items. Factor loads less than 0.30 were omitted from the analysis. When the correlation table was evaluated, it was discovered that the relationships between the variables were statistically significant, and the items were consistent within themselves ($p \leq 0,05$). Furthermore, it was discovered that there is no multicollinearity problem in the data ($1,04 > 0,0001$).

When examining the total variance explanation levels of the items, this value was calculated to be 86.130. The validity of the measurement tool was considered high at 86%, and as a result of all the evaluations performed, it was determined that the validity of the scale was at a good level.

4. Data Analysis and Results

When the overall gender distribution of the fans is analyzed, it is discovered that 24.4% of them are female and 75.6% are male fans. In terms of gender distribution per team, 23.6% of Fenerbahçe fans are female and 76.4% are male, 24.4% of Panathinaikos fans are female and 75.6% are male.

Table 2. Distribution of Fans by Gender

Team	Gender		Total
	Female	Male	
Fenerbahçe	59 23,6%	191 76,4%	250 100,0%
Panathinaikos	63 25,2%	187 74,8%	250 100,0%
Total	122 24,4%	378 75,6%	500 100,0%

The age question was posed open-ended in the study, and the ‘Sturges Rule’ was used to calculate the number of classes and intervals. As a result, the ideal class range is calculated using the Sturges rule formula (Sturges, 1926). According to the calculations, the demographic composition of the age groups has been classified into 10 categories.

Table 3 shows the age ranges based on the derived data. According to this, 13% of the fans decided to be the youngest fan group between the ages of 16-20, while 2.4% were discovered to be the oldest fan group between the ages of 61 and 65. Both teams' supporters are largely (18.2%) young adults between the ages of 21 and 25.

Table 3. Distribution of Fans by Age Groups

Age Groups	n	%
16-20	65	13.0
21-25	91	18.2
26-30	78	15.6
31-35	75	15.0
36-40	73	14.6
41-45	45	9.0
46-50	7	1.4
51-55	16	3.2
56-60	38	7.6
61-65	12	2.4
Total	500	100

When the education levels of the two teams' fans are compared, 40.6% are university graduates, 22.8% are high school graduates, 19.8% are postgraduate graduates, and 16.8% are primary school graduates.

In the study, fans were asked to specify which class they fit into using Hunt's (1999) classification. According to the general classification, 39.6% of fans identify as ‘Fanatic Fans’, while 26.6% identify as ‘Devoted Fans’ and 9,6 % as ‘Temporary Fans’.

When the teams are distributed according to fan categories, it is clear that the fan classes of the two teams are fairly close to each. For example, 38.4% of Fenerbahçe fans are fanatical, while 27.6% are devoted, 40.8% of Panathinaikos fans are fanatical and 25.6% are devoted (Table 4).

Table 4. Distribution of Teams by Sports Fan Classification

Team	Sports Fan Classification					Total
	Temporary Fan	Local Fan	Devoted Fan	Fanatical Fan	Dysfunctional Fan	
Fenerbahçe	22 8,8%	31 12,4%	69 27,6%	96 38,4%	32 %12,8	250 100%
Panathinaikos	26 10,4%	32 12,8%	64 25,6%	102 40,8%	26 10,4	250 100%
Total	48 9,6%	63 12,6%	133 26,6%	198 39,6%	58 11,6	500 100%

Fans' levels of commitment to their teams are classified into three main categories as low, medium, and high. Referring to these categories, 57% of fans have a high devotion to their clubs, while just 14.2% have a poor commitment. On the other hand, when the loyalty levels of the fans are evaluated on a team basis, 58.8% of Fenerbahçe fans state that they have a high commitment to their team, while 56.8% of Panathinaikos fans are at a high level of commitment. Again, very close to each other, it was determined as 14.8% in Fenerbahçe and 13.6% in Panathinaikos among the fans with low commitment to the teams (Table 7).

Table 5. Distribution of Fans' Loyalty Levels by Teams

Team	Loyalty Levels			Total
	Low	Medium	High	
Fenerbahçe	37 14,8%	66 26,4%	147 58.8%	250 100%
Panathinaikos	34 13,6%	74 29,6%	142 56.8%	250 100%
Total	71 14,2%	140 28%	289 57.8%	500 100%

The European Basketball League currently features two Greek and two Turkish clubs. While Fenerbahçe and Panathinaikos fans in their respective nations frequently occupy the whole capacity of the stands designated for them, this circumstance does not occur in other European countries. Another key reason contributing to this circumstance is that EuroLeague games are held on weekdays. Given that the majority of fans have job responsibilities, the significance of this aspect becomes even more.

Table 6 presents the study's regression model results. In the first hypothesis, the impact of Fenerbahçe fans' social identities on Fenerbahçe's brand equity was investigated using the temporary fan classification. The impact of social identities of temporary Fenerbahçe fans on Fenerbahçe's brand equity was found to be statistically significant, and hypothesis H_{1a} was accepted ($F=279,495$ $p=0,000$). Furthermore, the R-value (0.600) indicates a positive linear relationship between the variables.

Accordingly, the brand equity of Fenerbahçe increases by 0.36 units ($R^2=0.359$) when the social identity of temporary fans of FB increases by one unit. In other words, it is calculated that 36% of the change in Fenerbahçe's brand equity can be explained by the social identities of temporary FB fans.

For Panathinaikos fans, the hypothesis H_{1b} examined the impact of temporary fans' social identities on the team's brand equity. The results show that the relationship between the variables was statistically significant ($F= 309,160$ $p=0,000$), just like H_{1a} . The variables have a positive linear relationship ($R=0.619$), and the determination coefficient ($R^2=0,383$) indicates that the brand value of the temporary Panathinaikos fans increases by 0.38 units for every unit increase in social identity.

Table 6. Results of the Regression Model

<i>Independent Variable</i>	<i>Dependent Variable</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
<i>Temporary FB Fan</i>	<i>(Constant)</i>	3,239	,074	43,646	,000**	0,359*
	<i>FB Brand Equity</i>	,361	,022	16,718		
<i>Temporary Panat. Fan</i>	<i>(Constant)</i>	2,586	,107	24,275	,000**	0,383*
	<i>Panat. Brand Equity</i>	,527	,030	17,583		
<i>Local FB Fan</i>	<i>(Constant)</i>	3,185	,092	34,562	,000**	0,278*
	<i>FB Brand Equity</i>	,379	,027	13,863		
<i>Local Panat Fan</i>	<i>(Constant)</i>	2,693	,093	28,934	,000**	0,422*
	<i>Panat. Brand Equity</i>	,490	,026	19,070		
<i>Devoted FB Fan</i>	<i>(Constant)</i>	3,240	,084	8,796	,000**	0,303*
	<i>FB Brand Equity</i>	,358	,024	4,727		
<i>Devoted Panat Fan</i>	<i>(Constant)</i>	2,286	,104	22,029	,000**	0,469*
	<i>Panat. Brand Equity</i>	,600	,029	20,970		
<i>Fanatical FB Fan</i>	<i>(Constant)</i>	2,976	,092	32,422	,000**	0,346*
	<i>FB Brand Equity</i>	,432	,027	16,232		
<i>Fanatical Panat Fan</i>	<i>(Constant)</i>	2,757	,078	35,557	,000**	0,498*
	<i>Panat. Brand Equity</i>	,477	,021	22,25		
<i>Dysfunctional FB Fan</i>	<i>(Constant)</i>	3,492	,104	33,505	,000**	0,144*
	<i>FB Brand Equity</i>	,267	,029	9,161		
<i>Dysfunctional Panat Fan</i>	<i>(Constant)</i>	2,840	,127	22,399	,000**	0,244*
	<i>Panat. Brand Equity</i>	,426	,034	12,668		

* *DW values of the hypothesis are between 1,418 and 2,02.*

** $p < .05$

Another issue to be investigated in regression analyses is whether there is an autocorrelation problem in the model. The study used the *DW* statistic, which is the most commonly used statistic to determine autocorrelation. The minimum *DW* value determined in the models was calculated to be 1.418 and the maximum value was calculated to be 2.02, and based on these values, it was determined that there was no autocorrelation problem in the models for all hypotheses.

The second set of hypotheses in the study sought to uncover the impact of local fans' social identities on team brand equity. In hypothesis H_{2a} , this impact was analyzed for Fenerbahçe fans and the hypothesis was accepted ($F = 192,193$ $p = 0,000$).

The social identities of local Fenerbahçe fans have a 27% ($R^2 = 0,278$) influence on Fenerbahçe's brand equity, as shown by the regression values. Based on this point, it can be said that the impact of the social identities of local Fenerbahçe fans on brand equity is weak.

The impact of local fans' social identity on brand equity was measured for Panathinaikos fans in hypothesis H_{2b} , and it is discovered that fans have a statistically significant impact on brand equity ($F = 363.675$ $p = 0,000$).

As with hypothesis H_{2a} , similar results were obtained for Panathinaikos fans. It can be said that 42% of the change in the brand equity of Panathinaikos can be explained by the social identities of the local Panathinaikos fans ($R^2 = 0,422$). When the impact of the social identities of local Fenerbahçe and Panathinaikos fans on the brand is evaluated, the impact of Panathinaikos fans is about 11% higher than that of Fenerbahçe fans. The fact that the Panathinaikos basketball team has a more successful history in the EuroLeague than the Fenerbahçe is significant in this context. Željko Obradovic, the coach of the Panathinaikos basketball team, who achieved great success with the team in the EuroLeague, played an important role in the formation of the basketball culture among Panathinaikos fans. When coach Obradovic took over the Fenerbahçe basketball team, a fan culture began to develop at Fenerbahçe as well.

Following temporary and local fans, the third hypothesis group of the study examined the impact of loyal fans' social identities on the brand equity of their teams. For both teams, the impact of devoted fans' social identities on their teams' brand equity was found to be statistically significant (Table 6).

It is established that 46% ($R^2=0,469$) of the devoted Panathinaikos fans' social identities have an impact on the team's brand equity. At this point, it can be concluded that devoted Panathinaikos fans' social identities have a greater impact on the team's brand equity than Fenerbahçe fans ($R^2= 0,346$).

In the study's fourth hypothesis group, the impact of fanatics' social identities on brand equity was examined. It was discovered that both Fenerbahçe and Panathinaikos fans' social identities had a statistically significant impact on brand equity (Table 6). The determination coefficients reveal that for both Panathinaikos and Fenerbahçe fans, the social identities of the fanatical fans have an impact on 30% of changes in brand equity ($R^2 = 0,303$). The brand equity of the fanatical Panathinaikos fans is significantly influenced by their social identities ($R^2= 0,498$).

In practically all team sports nowadays, fans are extremely important. The games held in front of empty stands during the COVID-19 epidemic provide the clearest illustration of how important fans are to teams and the audience. It is obvious that both viewing pleasure and viewership of TV have declined drastically. The mood produced by devoted fans in stadiums is without a doubt the factor contributing the most to this reduction. The competitions are more exciting and passionate because of the unique atmosphere generated by these fans in the stadiums. The passion of these fan groups transfers the emotions in the stadiums to the audience watching the games on TV. Perhaps the most important lesson the pandemic has taught sports fans and club managers in all industries is that sports competitions lose much of their appeal without fans.

The last hypothesis group of the study examined the impact of the social identities of the so-called dysfunctional fans on the brand equity of their teams. Comparing the group of dysfunctional fans with other fan groups, it was found that their impact is small. It was found that the impact of the social identities of the dysfunctional Fenerbahçe and Panathinaikos fans on the brand equity of their teams is statistically significant (Table 6).

The social identities of dysfunctional Fenerbahçe fans account for 14% of changes in the team's brand equity ($R^2 = 0,144$), whereas the social identities of dysfunctional Panathinaikos fans account for 24% of changes in the team's brand equity ($R^2 = 0,244$).

It becomes clear by examining the correlation values that all of the hypotheses have a positive linear relationship between the variables (Table 7). As a result, it can be claimed that the brand value of the teams rise together with the social identities of each of the fan groups. In other words, the social identities of fans enhance the brand value of clubs.

When the two teams' respective EuroLeague histories are compared, it becomes clear that Panathinaikos has a more extensive track record. The era when basketball popularity in Turkey surged was during the 2001 European Basketball Championship, which took place there under the theme of '12 Giant Men.' Greek fan groups contribute more to their teams' brand values than Turkish fan groups, given the longer history of this era in Greece. It takes time for fan cultures to develop at sports venues. The transition from football fans to basketball fans started the process in Turkey, namely with the Fenerbahçe Basketball Team.

5. Conclusion and Recommendations

This study provides important results by analyzing the brand equity of Fenerbahçe and Panathinaikos basketball clubs through the social identities of fan groups. The findings show that fans' social identities significantly impact the clubs' brand equity. In particular, the high loyalty of loyal and fanatical fan groups to the teams strengthens the brand perception of these clubs and contributes to their success both on and off the field. This situation demonstrates that clubs should consider the role of fan groups in their brand strategies.

Loyal and fanatical fans not only express their loyalty to the teams but also increase the teams' popularity and commercial value. In addition, temporary and local fans have a statistically significant positive effect on brand equity. However, the impact of dysfunctional fans is quite limited. This suggests that clubs should get to know their fan groups more closely and better assess the role of social identities on brand equity.

The impact of fans is not limited to the support they provide to the team during the match. The atmosphere created by the fans makes its impact felt in a wide range from the performance of the team athletes to social media interactions. For example, the enthusiastic atmosphere created by fanatical fans increases the motivation of the athletes on the field, while at the same time creating a dynamism that increases the brand value of the team. This effect is also reflected in off-field elements; product design, advertising campaigns and social media strategies are shaped according to the demands of fans.

In terms of brand value, it is clear that fans create not only an economic but also an emotional impact. For example, some teams that won championships in the EuroLeague had to close their basketball branches because they did not have strong fan support. This situation emphasizes the indispensable role of fans in the life of the club and reveals the importance of adopting a fan-oriented approach in the strategies of clubs.

Clubs should invest in fan relationship management to better understand the characteristics of their fan groups and develop strategies to cater to them. Special membership programs, engagement-oriented social media campaigns and exclusive events for loyal and fanatical fan groups can be developed. In addition, strategies should be developed to make ad hoc and local fan groups more engaged.

Given the influence of fans on social media, clubs need to strengthen their presence on these platforms. Competitions and interactive campaigns that encourage fans to generate positive content about the team can make significant contributions to digital brand equity. In addition, strategies that meet the expectations of fans can be implemented by taking their feedback into account in product design and advertising campaigns.

Clubs need to strengthen their emotional bonds with fans to sustain their long-term success. In this context, awareness-raising programs can be organized to create harmony between fan groups and transform dysfunctional fans into positive contributors. In addition, social responsibility projects and activities that will increase the relationship between fans and the club should be prioritized. In addition, language and culture-specific campaigns can be organized on digital platforms to attract international fan groups and increase global awareness. This strategy will allow clubs to increase their brand value not only locally but also globally.

This study allows brands to approach fan groups in a more informed way. By revealing the impact of fan groups' social identities on brand equity, it guides clubs to develop differentiated strategies for each fan group. In particular, more effective marketing campaigns and experience-oriented events can be designed for groups such as loyal and fanatical fans.

The results of the study provide important guidance for clubs to strengthen their brand strategies. The positive effects of social identities on brand equity require clubs to re-evaluate their on and off-field strategies. In this context, the importance of innovative steps such as product designs, sponsorship agreements and social media campaigns that will increase the emotional bonds of fans with clubs is emphasized.

Given the power of social media in the digital age, this study also provides a guide for clubs to optimize their social media strategies. Campaigns tailored to fans' social identities allow clubs to establish a stronger presence on digital platforms and build deeper connections with fans. This plays a critical role in increasing digital brand equity. In addition, it also sheds light on the globalization processes of clubs. Social identity-based approaches not only strengthen local fan loyalty but also provide an important tool to attract international fan bases. Especially digital campaigns that appeal to different cultures and language-oriented content can provide a competitive advantage in the global market.

The study fills the gap in the literature on the relationship between social identity theory and brand equity and offers an in-depth perspective in this field. By examining the effects of social identities on different fan groups in detail and demonstrating the applicability of social identity theory in different fields, it will make a theoretical contribution to the literature and can form an important basis for future research. In addition, examining the behaviors of different fan groups contributes to the literature not only from a sports perspective but also from a consumer behavior perspective. In addition, brand managers and marketing experts can use the findings of this study to develop concrete strategies.

Finally, the comparison of two clubs with different cultures, such as Fenerbahçe and Panathinaikos, provides important contributions to the literature in local and international dimensions. This may serve as a basis for future studies on the brand equity of sports clubs in different geographies.

References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer–company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574–585.
- Alkibay, S. (2005). Profesyonel spor kulüplerinin taraftar ilişkileri yoluyla marka değeri yaratılması üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 83–108.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555–577.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.
- Boyle, B. A., & Magnusson, R. (2007). Social identity and brand equity formation: A comparative study of collegiate sports fans. *Journal of Sport Management*, 21, 497–520.
- Cop, R., & Bekmezci, M. (2005). Marka ve bilinirliği yüksek markalı çamaşır deterjanı üzerine bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 66–81.
- Doyle, P. (2008). *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value* (2nd ed.). Wiley & Sons, West Sussex.
- Ergiyen, T. (2023). Sosyal kimlik yaklaşımından iyi oluş: Gruplar arası bağlamın ve grup içi faktörlerin rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1–31.
- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A conceptual framework for assessing brand equity in professional sports teams. *Journal of Sport Management*, 12(1), 1–19.
- Goal. (2019). Brand Finance: Real Madrid dünyanın en değerli futbol kulübü oldu. <https://www.goal.com/tr>
- Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439–452.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Madran, C. (2012). Sosyal kimlik ve taraftarlık. *Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 15–25.
- Meenaghan, T., & O’Sullivan, P. (1999). Playpower: Sports meets marketing. *European Journal of Marketing*, 33(3), 241–259.

- Oja, B. D., Bass, J. R., & Gordon, B. S. (2020). Identities in the sport workplace: Development of an instrument to measure sport employee identification. *Journal of Global Sport Management*, 5(3), 262–284. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1477521>
- Oyman, M., & Başbozkurt, N. (2021). Taraftarlarda sosyal kimliğin sosyal medya davranışlarına ve sosyal medya kullanım motivasyonlarına etkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (52), 1–20.
- Shatz, I. (2024). İç grup ve dış grup: Sosyal kimlik bizi nasıl etkiliyor? Evrim Ağacı. <https://evrimagaci.org/ic-grup-ve-dis-grup-sosyal-kimlik-bizi-nasil-etkiliyor-16239>
- Stets, J., & Burke, P. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 224–237.
- Sturges, H. A. (1926). The choice of a class interval. *Journal of the American Statistical Association*, 21, 65–66.
- Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6, 15–22.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1–13.
- Wann, D. L., Royalty, J., & Roberts, A. (2000). The self-presentation of sport fans: Investigating the importance of team identification and self-esteem. *Journal of Sport Behavior*, 23, 198–206.
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with the team. *International Journal of Sport Psychology*, 24, 1–17.
- Wann, D. L., & Dolan, T. J. (1994). Attributions of highly identified sports spectators. *The Journal of Social Psychology*, 134(6), 783–792.
- Watkins, B. A. (2014). Revisiting the social identity–brand equity model: An application to professional sports. *Journal of Sport Management*, 28(4), 471–480.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14.
- Zelyurt, M. K. (2011). Sosyal kimlik kuramı açısından futbol taraftarlığı. *Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi*, 3, 1–16.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin Statik ve Dinamik Bağlantılılığı: Diebold–Yılmaz Yaklaşımı

Static and Dynamic Connectedness of the BIST Sustainability Index: A Diebold–Yılmaz Approach

Fatmanur ORAL  ^a

^a Erzurum Teknik Üniversitesi, Erzurum, Türkiye. fatmanur.gul@erzurum.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ESG Diebold-Yılmaz Yaklaşımı Toplam Bağlantılılık Endeksi (TCI) Sürdürülebilir finans	Amaç – Sürdürülebilir finansın piyasa temelli göstergeleri olan ESG endekslerinin geleneksel piyasalarla ilişkilerinin analizi giderek önem kazanmaktadır. Bu çalışma, Türkiye’nin ESG göstergesi niteliğindeki BIST Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD) ile yerel hisse (BIST 100), küresel hisse (S&P 500), küresel ESG ölçütü (MSCI World ESG Leaders) ve emtialar (Brent petrol, altın) arasındaki statik ve dinamik bağlantılılığı ölçmeyi amaçlamaktadır. Yöntem – 5 Ocak 2015–26 Mart 2025 dönemine ait günlük veriler kullanılarak Diebold–Yılmaz bağlantılılık yöntemi ile hem statik hem dinamik bağlantılılık analizleri yapılmıştır. Toplam, yönlü ve net bağlantılılık ölçüleri ile zaman içinde değişen bağlantılılık göstergeleri elde edilmiştir. Bulgular – Statik bağlantılılık sonuçları (TCI $\approx$ %38,6) ağ içi etkileşimin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. S&P 500 ve küresel ESG net yayıcı, Brent ve altın net alıcıdır. XUSRD ve BIST 100 yakın-nötr bir profil sergilemekte ve aralarında güçlü çift yönlü bağ bulunmaktadır. COVID-19 ve 2022 enerji şoku dönemlerinde bağlantılılık belirgin artmakta, özellikle hisse bloklarında çeşitlendirme imkânı daralmaktadır. Normalleşme fazlarında ise TCI yeniden orta banda dönmektedir. Tartışma – Bulgular, XUSRD’nin fiyat-alıcı bir yapıda olduğunu, yerel hisse döngüsünden henüz anlamlı ölçüde ayrılmadığını ve küresel yayıcılara duyarlı kaldığını göstermektedir. Altın çoğu dönemde tampon rolü oynarken, Brent’in etkisi rejime bağlı ve sınırlıdır. Sakin rejimlerde sınırlı da olsa çeşitlendirme olanağının bulunduğu ancak stres dönemlerinde hisse bloklarında senkronizasyonun artmasına ve çeşitlendirme alanının daraldığı görülmektedir. Sonuçlar BIST Sürdürülebilirlik endeksi portföylerde tek başına ayrıştırıcı bir faktör olmadığını, yerel hisse ile birlikte ve küresel yayıcılar erken uyarı göstergesi kabul edilerek yönetilmesi gerektiğini göstermektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: BIST Sustainability Index ESG Diebold-Yılmaz Approach Total Connectedness Index (TCI) Sustainable Finance	Purpose – As market-based indicators of sustainable finance, ESG indices make it increasingly important to analyze their linkages with traditional markets. This study aims to measure the static and dynamic connectedness between Türkiye market’s ESG benchmark (the Borsa Istanbul Sustainability Index (XUSRD)) and domestic equities (BIST 100), global equities (S&P 500), a global ESG benchmark (MSCI World ESG Leaders), and commodities (Brent crude oil, gold). Design/methodology/approach – Using daily data from 5 January 2015 to 26 March 2025, the Diebold–Yılmaz connectedness framework is implemented to conduct both static and dynamic analyses. Total, directional, and net connectedness measures are computed, alongside time-varying connectedness indicators. Findings – Static results show moderate systemwide interaction (TCI $\approx$ 38.6%). The S&P 500 and the global ESG index act as net transmitters, while Brent and gold are net receivers. XUSRD and BIST 100 display a near-neutral profile with a strong bilateral linkage between them. During COVID-19 and the 2022 energy shock, connectedness increases markedly, and diversification opportunities shrink—especially within equity blocks; in normalization phases, the TCI reverts to its mid-range. Discussion – The evidence indicates that XUSRD exhibits a price-taker profile, has not yet meaningfully decoupled from the domestic equity cycle, and remains sensitive to global transmitters. Gold generally plays a buffering (net-receiver) role, whereas Brent’s influence is regime-dependent and limited. Overall, while some diversification is available in calm regimes, stress episodes bring greater synchronization across equities and narrow the diversification space. The results suggest that the BIST Sustainability Index is not a stand-alone diversifier; rather, it should be managed in conjunction with domestic equities, with global transmitters monitored as early-warning indicators.
Received 7 September 2025 Revised 10 December 2025 Accepted 15 December 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Oral, F. (2025). BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin Statik ve Dinamik Bağlantılılığı: Diebold–Yılmaz Yaklaşımı, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3524-3539.

1.Giriş

Son yıllarda artan iklim ve çevre riskleri, sürdürülebilirlik yaklaşımının benimsenmesini zorunluluk hâline getirmiştir. Bu yaklaşımlar finans sektörünü de yeniden şekillendirmektedir. Sektör artık yalnızca kâr maksimizasyonuna değil aynı zamanda uzun vadeli değer yaratımına ve iklim risklerinin azaltılmasına odaklanmaktadır (Adams and Abhayawansa, 2022: 2). Şirketler ve yatırımcılar finansal kararlarını verirken çevresel ve sosyal kriterleri dikkate alarak sürdürülebilir kalkınmayı desteklemede kritik bir rol üstlenmektedir. Paydaşlara yönelik kurumsal etik sorumluluk giderek daha fazla vurgulanmakta; çevrenin korunması, hava ve su kirliliğinin önlenmesi ve çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan sorumlu ürünlerin sunulması gereğine ilişkin farkındalık artmaktadır. Buna paralel olarak sosyal ve çevresel konulara duyarlı yatırım uygulamaları yaygınlaşmaktadır (Cadman, 2011:2; Ehrhardt and Brigham, 2011: 11).

Finans sektöründeki yenilikler yeşil tahvillerin, sürdürülebilir yatırım fonlarının ve çevre dostu finansal ürünlerin gelişimini hızlandırmıştır. Bu dönüşümün en görünür çıktılarında biri ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) ölçütlerinin yatırım analizlerine entegrasyonudur. ESG skoru firmaların çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki yatırım ve faaliyetlerine ilişkin performansını yansıtan bir ölçüttür (Clément et al., 2025: 92).

ESG endeksleri ve derecelendirmeleri şirketlerin sürdürülebilirlik performansını daha görünür kılarak piyasalarda güven ve şeffaflığı pekiştirir (Orsato vd., 2015; Pagano vd., 2018). Ölçümü güç faaliyetlerin raporlanmasını kolaylaştırdıkları için ESG skorları, paydaşların finansal kararlarında giderek daha belirleyici hâle gelmiştir (Çetenak vd., 2022: 76). Bu sürdürülebilirlik metrikleri yalnızca kurumsal performansı değil aynı zamanda piyasa dinamiklerini ve yatırım tercihlerini de şekillendirmektedir (Batrancea vd., 2024).

ESG temalı piyasaların hızlı büyümesi bu araçların diğer varlık sınıflarıyla nasıl etkileştiğinin açıklığa kavuşturulmasını önemli kılmıştır. Bu bağlamda piyasalar arasında şok iletimini yakalayan oynaklık yayılımlarının analizleri öne çıkmıştır. Her ne kadar bu olgu geleneksel varlıklar için çokça çalışılmış olsa da (Diebold ve Yılmaz, 2012; Oral ve Özkan, 2024) ESG endeksleri ve yeşil tahvillerin ayırt edici özellikleri mevcut kuramsal ve ampirik çerçevelerin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir (Arouri vd., 2025: 3).

Konuyla ilgili literatürde farklı ülkelerde çeşitli endeksler üzerine yapılan çalışmalar, sürdürülebilirlik endekslerinin geleneksel endekslere kıyasla daha düşük oynaklık sergilediğini ortaya koymuştur (Adams vd., 2012; Arjun ve Kallarikal, 2016; Herrera, 2015; Hoti vd., 2005; Sudha, 2014). Özellikle kriz dönemlerinde ESG'nin daha güvenli bir liman işlevi görebileceğine dair bulgular bulunmaktadır (Çağlı vd., 2022: 1057). Yatırımcıların portföylerinde ESG bazlı hisse senetleri bulundurarak, özellikle stres koşullarında, fayda sağlayabilecekleri ileri sürülmektedir (Barson vd., 2024).Buna paralel olarak ESG endekslerinin hisse senedi piyasalarıyla (Balcılar vd., 2017; Lundgren vd., 2018; Umar vd., 2020; Arouri vd., 2025), çeşitli emtialarla (Çağlı vd., 2022; Sharma vd., 2024; Andersson vd., 2022; Mensi vd., 2017), özellikle ham petrol ile (AlGhazali vd., 2024; Sharma vd., 2024; Mezghari vd., 2025; Kaya, 2023; Şahin, 2025) ve döviz kuru ile faiz gibi makro değişkenlerle (Umar vd., 2020; Andersson vd., 2022; Özçim, 2022; Pham, 2021; Akhtaruzzaman vd., 2022) ilişkileri literatürde sıklıkla incelenmektedir.

Türkiye’de Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi Kasım 2014’ten bu yana hesaplanmakta olup küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kıtlığı, iş sağlığı ve güvenliği ile istihdam gibi kritik sürdürülebilirlik konularında yüksek performans sergileyen Borsa İstanbul şirketleri için bir kıyas ölçütü olarak hizmet etmektedir (Mumcu ve Ufacık, 2016). Türkiye’de sürdürülebilirlik odaklı yatırım ürünlerinin gelişmesiyle birlikte Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD) ile geleneksel ve alternatif yatırım araçları arasındaki etkileşimlerin anlaşılması hem yatırımcı davranışlarını hem de piyasa bütünleşmesini analiz etmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Türkiye literatüründe sürdürülebilirlik endekslerini geleneksel piyasalarla karşılaştıran çalışmaların sayısı artmaktadır. Bu araştırmalar küresel düzeyde ESG endeksleri arasındaki yayılımları ve bağlantıları incelemekte ayrıca bunların geleneksel hisse senetleriyle, petrol ve diğer emtialarla (ör. altın ve bakır) ve döviz kuru gibi makro değişkenlerle ilişkilerini değerlendirmektedir. Buna karşılık yerel piyasa düzeyindeki çalışmalar nispeten sınırlıdır. Türkiye’de Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD) çoğunlukla finansal performans açısından incelenmiştir (Altınay vd., 2017; Çetenak vd., 2022; Gürünlü, 2019; Önder, 2018). Ayrıca Türkiye piyasalarına odaklanan çalışmalar XUSRD ile Borsa İstanbul 100 Endeksi arasındaki çift

yönlü ilişkileri ele almış (Baykut ve Kula, 2019; Cavlak, 2024) ve enerji piyasalarıyla, özellikle petrolle olan bağlantıları vurgulamıştır (Doğan vd., 2023; Kaya, 2023; Şahin, 2025).

Bu çalışma, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin (XUSRD) yerel hisse piyasası (BIST 100), küresel hisse senedi piyasası (S&P 500), küresel ESG kıyas endeksi (MSCI World ESG Leaders) ve emtia piyasaları (Brent ham petrol ve altın) ile olan bağlantılılık yapısını tek bir sistem içinde incelemektedir. Bu kapsamda Diebold–Yılmaz (2012) bağlantılılık yöntemi kullanılarak söz konusu piyasalar arasındaki statik ve dinamik şok aktarım mekanizmaları analiz edilmiştir. Çalışma, Türkiye literatüründe önceki araştırmaların çoğunlukla ikili ilişkilerle sınırlı kaldığı bir bağlamda, küresel ESG ve emtia piyasalarını eşzamanlı olarak aynı bağlantılılık ağına dâhil etmesi bakımından özgünlük taşımaktadır. Ayrıca Toplam Bağlantılılık Endeksi'nin (TCI) kriz ve normalleşme dönemlerindeki rejimsel davranışını ortaya koyarak, stres dönemlerinde piyasa senkronizasyonunun nasıl güçlendiğini göstermektedir. Elde edilen yönlü ve net bağlantılılık bulguları, XUSRD'nin yerel hisse piyasası ile güçlü bir eşgüdüm içinde olduğunu ve küresel piyasalardan gelen şoklar karşısında fiyat-alıcı bir profil sergilediğine dair somut ampirik kanıtlar sunmaktadır. Bu yönleriyle çalışma, Türkiye'de sürdürülebilirlik endekslerinin piyasa içindeki konumuna ilişkin literatüre ve portföy yönetimi tartışmalarına anlamlı katkılar sağlamaktadır.

2.LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölümde ilgili literatür iki grupta incelenmiştir. İlk olarak ESG ile geleneksel piyasalar arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonra BIST Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD)'ni ele alan Türkiye odaklı çalışmalar özetlenmiştir. Tablo 1 ESG ile geleneksel piyasa bağlantılılıklarına ilişkin çalışmaları ve temel bulgularını özetlemektedir.

Tablo 1. ESG–Geleneksel Piyasa Bağlantılarına İlişkin Çalışmalar

Yazar(lar)	Değişkenler	Yöntem	Bulgular
Umar vd. (2020)	Küresel ESG endeksleri, makro/finansal faktörler	Diebold–Yılmaz (DY) bağlantılılığı (statik ve dinamik)	Bağlantılılık krizlerde artar (Avrupa borç krizi, Yunanistan, COVID-19); şoklar gelişmiş piyasalardan Asya/gelişmekte olan piyasalara yayılır ve çeşitlendirme azalır.
Balcılar vd. (2017)	Konvansiyonel vs. sürdürülebilir hisse endeksleri	Oynaklık yayılımı	Oynaklık, konvansiyonel endekslerden sürdürülebilir endekslere tek yönlü aktarılır.
Lundgren vd. (2018)	Yenilenebilir enerji hisse endeksleri, konvansiyonel varlıklar	Nedensellik/bağlantılılık	Yenilenebilir enerji endeksleri ile geniş piyasa hisseleri epizodik eş-hareket sergiler.
Chancharat ve Chancharat (2025)	Tayland SET, Tayland Sürdürülebilirlik Endeksi (THSI), Brent petrol, altın, döviz (FX), ABD hisseleri	Kantil bağlantılılığı	Bağlantılılık stres altında artar; SET/THSI çoğu zaman net yayıcıdır.
Rubbaniy vd. (2022)	ESG hisseleri, küresel ve gelişmekte olan piyasalar	Riskten korunma/güvenli liman testleri	ESG hisseleri, COVID-19 sağlık-risk şoklarında kısmi riskten korunma ve güvenli liman özellikleri gösterir. Düşüş dönemlerinde ESG güvenli liman işlevi görebilir; ancak etkiler düzenleyici ve çevresel koşullara duyarlıdır.
Kilic vd. (2022)	ESG uyumlu endeksler, konvansiyonel varlıklar	GARCH tabanlı oynaklık yayılımı	Sistem bağlantılılığı orta düzeydedir, kısa ufuk belirsizliği baskındır; ESG endeksleri tipik olarak net yayıcı, çoğu emtia net alıcıdır.
Çağlı vd. (2022)	ESG endeksleri (ABD, gelişmiş, gelişmekte olan), emtia sepetleri (enerji, sınai, kıymetli)	Baruník–Křehlík (2018) frekans bağlantılılığı	

Sharma vd. (2024)	Hindistan: ESG hisseleri, ham petrol, doğal gaz, altın	GFEVD tabanlı TVP-VAR (zaman ve frekans)	Genel bağımlılık düşüktür, savaş döneminde artar; petrol ve gaz net yayıcı, ESG ve altın net alıcıdır.
Andersson vd. (2022)	ESG portföyleri, emtialar, döviz kurları	Kısa vadeli nedensellik	Kısa vadeli bilgi akışları ESG'den emtialara ve döviz kurlarına doğru ilerler.
Mensi vd. (2017)	Altın, sürdürülebilirlik endeksi	Oynaklık yayılımı	Altın ile sürdürülebilirlik endeksi arasındaki yönlü yayılımlar zayıftır.
Mezghari vd. (2025)	Yeşil tahviller, hisseler, Brent, altın	Ağ bağlantınlılığı ve frekans alanında portföy/riskten korunma	Yeşil tahviller, hisse-emtia çiftlerine karşı kısa ve uzun ufukta çeşitlendirme ve riskten korunma sağlar.
Arouri vd. (2025)	S&P 500 (SPX), S&P 500 ESG (SPESG), S&P Green Bond Index (SPGB), yeşil tahviller, devlet tahvilleri	TVP-VAR ile entegre DY bağlantınlılığı	SPX ve SPESG net yayıcı, SPGB net alıcıdır; TVP-VAR entegrasyonu stres dönemlerinde daha yüksek sistemik riski yakalar.
AlGhazali vd. (2024)	Bölgesel sürdürülebilirlik endeksleri, S&P 500 ESG, yeşil tahviller, petrol riski	Oynaklık yayılımı ve etkileşim	Yayılımlar krizlerde ve uç durumlarda yoğunlaşır; Kuzey Amerika ve S&P 500 ESG yayıcı, Asya-Pasifik, gelişmekte olan piyasalar ve Avrupa alıcıdır; petrol riski boğa rejiminde yayıcı, ayı rejiminde alıcıdır.
Pham (2021)	Yeşil tahviller, hisseler	Frekans ve çapraz-kantil analizleri	Bağımlılık normal zamanlarda düşüktür, uç durumlarda güçlenir ve etkiler kısa ömürlüdür.
Akhtaruzzaman vd. (2022)	Yeşil tahviller, sektörel hisse endeksleri	Riskten korunma analizi (zamanla değişen oranlar)	Türbülans dönemlerinde riskten korunma oranları zaman içinde değişir ve yeşil tahviller etkili risk azaltımı sağlar.

Çalışmalar bağlantınlılığın kriz dönemlerinde arttığını ve şokların ağırlıklı olarak gelişmiş piyasalardan yayıldığını göstermektedir (Umar vd., 2020). Ayrıca hisse senetleri ile emtialar arasındaki bağların genellikle düşük-orta düzeyde olduğunu, petrolün rolünün rejime bağımlı seyrettiğini (Çağlı vd., 2022; Sharma vd., 2024), altının ise genellikle absorbe edici bir güvenli liman işlevi gördüğünü (Kinater vd., 2021; Mensi vd., 2017) ve ESG'nin döviz/makro kanalı üzerinden kısa vadeli bilgi akışları üretebildiğini göstermektedir (Andersson vd., 2022). Türkiye özelinde Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi ile Borsa İstanbul 100 Endeksi arasındaki çift yönlü bağlar ile enerji/petrol kanalı özellikle belirgindir (Baykut ve Kula, 2019; Doğan vd., 2023; Şahin, 2025; Yavuz, 2023). Tablo 2 BIST Sürdürülebilirlik endeksine ilişkin Türkiye odaklı çalışmaları başlıca bulgularıyla birlikte sunmaktadır.

Tablo 2. BIST Sürdürülebilirlik Endeksine İlişkin Çalışmalar

Yazar(lar)	Değişkenler	Yöntem	Bulgular
Baykut ve Kula (2019)	BIST 100, BIST Sürdürülebilirlik	BEKK-GARCH(1,1)	İki endeks arasında çift yönlü oynaklık yayılımı vardır.
Vardari vd. (2020)	BIST Sürdürülebilirlik, BIST 100	Performans karşılaştırması	Sürdürülebilirlik endeksine dâhil olmanın getirileri anlamlı ölçüde değiştirmede; performansın BIST 100'e benzer olduğu bulunmuştur.
Özçim (2022)	BIST Sürdürülebilirlik, döviz kuru, faiz oranı	VAR	Daha yüksek döviz kuru oynaklığı artırırken, daha yüksek faiz oranı oynaklığı azaltır.
Doğan vd. (2023)	XUSRD, BIST 100, S&P Global Clean Energy Index	TVP-VAR bağlantınlılığı	Zamanla değişen bağlantınlılık ve yayılımlar, çeşitlendirme ve

	(S&P GCEI), AB Emisyon İzinleri (EUA)		politika açısından anlamlı çıkarımlar taşımaktadır.
Kaya (2023)	BIST Sürdürülebilirlik, temiz enerji endeksi, fosil yakıt fiyatları	Oynaklık/bağlantılılık analizi	Varyasyonun çoğu endeksin kendi geçmişi tarafından yönlendirilir; petrol fiyatları, doğal gaz veya kömürden daha fazla önem taşır.
Yavuz (2023)	BIST Sürdürülebilirlik, DJSI World (DJSWI), S&P GCEI	TVP-VAR bağlantılılığı	Yayımlar S&P GCEI ve DJSI'den BIST'e, ayrıca S&P GCEI'den DJSI'ye doğru işlemektedir.
Cavlak (2024)	BIST Sürdürülebilirlik, BIST 100	TVP-VAR	BIST ESG, istikrarlı şok/oynaklık aktarımı sergiler; hisse senedi fiyatları ESG endeksi üzerinde nedensel etkiler doğurur.
Şahin (2025)	BIST Sürdürülebilirlik, tahvil getirileri, BIST, petrol fiyatı	Toda-Yamamoto nedensellik	Petrol fiyatları ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi arasında nedensellik vardır.

3.YÖNTEM

Bu çalışmada piyasalar arası bağlar Diebold–Yılmaz bağlantılılık yöntemi (Diebold ve Yılmaz, 2012) kullanılarak niceliksel olarak ölçülmektedir. Bir VAR sistemi içinde bu yöntem her serinin tahmin hatası varyansının diğer serilerden gelen şoklara atfedilen payını hesaplamaktadır (Diebold ve Yılmaz, 2012:58). Söz konusu bağlantılılık yaklaşımı aşağıda sunulmaktadır.

N değişkenli bir VAR'da, her bir varlık i için bağlantılılık ölçüsü, $j \neq i$ olan tüm varlıklar için j 'den i 'ye gelen şokların i 'nin tahmin hatası varyansına katkı paylarının toplamıdır. Varyans ayrıştırması, kovaryans açısından durağan N değişkenli bir VAR (p)'ye dayanır ve şu şekilde ifade edilmektedir:

$$x_t = \sum_{i=1}^p \Phi_i x_{t-i} + \varepsilon_t \quad (1)$$

Bu denklem hareketli ortalama (MA) gösterimiyle de ifade edilebilir:

$$x_t = \sum_{i=0}^{\infty} A_i \varepsilon_{t-i} \quad (2)$$

burada NxN katsayı matrisleri, A_i , $A_i = \Phi_1 A_{i-1} + \Phi_2 A_{i-2} + \dots + \Phi_p A_{i-p}$ koşulunu sağlamaktadır ve A_0 NxN birim matris olup $i < 0$ için $A_i = 0$ olmaktadır.

Bağlantılılık, değişken sıralamasına duyarlı olan genelleştirilmiş öngörü hata varyans ayrıştırmasına (generalized forecast error variance decomposition-GFEVD) dayanmaktadır. Değişken j 'deki şokların, değişken i 'nin H adım sonrasına ilişkin tahmin hatası varyansına katkısı şöyledir:

$$\theta_{ij}^g(H) = \frac{\sigma_{jj}^{-1} \sum_{h=0}^{H-1} (e'_i A_h \sum e_j)^2}{\sum_{h=0}^{H-1} (e'_i A_h \sum A'_h e_i)} \quad (3)$$

burada Σ hata terimi ε 'nin kovaryans matrisini, σ_{jj} , j 'inci bileşene ait hata teriminin (ε_j) standart sapmasını ve e_i ise i 'nci konumda 1, diğer konumlarda sıfır olan seçim vektörünü ifade etmektedir. H adım GFEVD, her satırın elemanlarının toplamı 1 olacak şekilde aşağıdaki gibi normalize edilir:

$$\tilde{\theta}_{ij}^g(H) = \frac{\theta_{ij}^g(H)}{\sum_{j=1}^N \theta_{ij}^g(H)} \quad (4)$$

burada tanım gereği her i için $\sum_{j=1}^N \tilde{\theta}_{ij}^g(H) = 1$ ve $\sum_{i,j=1}^N \tilde{\theta}_{ij}^g(H) = N$ olmaktadır. $\tilde{\theta}_{ij}^g(H)$, H ufkunda j 'den i 'ye ikili yönlü bağlantılılığı ifade etmektedir.

Bu tanımlardan hareketle toplam bağlantılılık, yönlü bağlantılılık ve net bağlantılılık (5)–(7) nolu denklemlerde gösterilmektedir:

- Diğer tüm değişkenlerden i piyasasına doğru toplam yönlü bağlantılılık:

$$C_{i \leftarrow \bullet}(H) = \frac{\sum_{j \neq i}^N \tilde{\theta}_{ij}^g(H)}{\sum_{i,j=1}^N \tilde{\theta}_{ij}^g(H)} \times 100 = \frac{\sum_{j=1}^N \tilde{\theta}_{ij}^g(H)}{N} \times 100 \quad (5)$$

- i piyasasından diğer tüm değişkenlere doğru toplam yönlü bağlantılılık:

$$C_{\bullet \leftarrow i}(H) = \frac{\sum_{j \neq i}^N \tilde{\theta}_{ji}^g(H)}{\sum_{i,j=1}^N \tilde{\theta}_{ji}^g(H)} \times 100 = \frac{\sum_{j=1}^N \tilde{\theta}_{ji}^g(H)}{N} \times 100 \quad (6)$$

- Toplam bağlantılılık:

$$C(H) = \frac{\sum_{i,j=1}^N \tilde{\theta}_{ij}^g(H)}{\sum_{i,j=1}^N \tilde{\theta}_{ij}^g(H)} = \frac{\sum_{i,j=1}^N \tilde{\theta}_{ij}^g(H)}{N} \quad (7)$$

Diebold ve Yılmaz (2014), satır-normalize edilmiş H adım genelleştirilmiş FEVD paylarını bir araya getiren bağlantılılık tablosu oluşturmuşlardır. Tablo 3'te verilen bu tabloda sol-üst blok, varyans ayrıştırma matrisi ($D^H = d_{ij}$) olup, köşegen elemanlar "kendini" (own) varyanslarını, köşegen dışı elemanlar ise ikili yayılımları (spillover) göstermektedir. Tüm $i \neq j$ durumlarında, son sütun satır toplamaları olan FROM (diğer piyasalardan gelen) ölçülerini, alt satır sütun toplamaları olan TO (diğer piyasalara yayılan) ölçülerini göstermekte ve sağ-alt köşe hücresi, köşegen dışı elemanların genel ortalaması Toplam Bağlantılılık Endeksi (TCI)'ni ifade etmektedir. Toplam Bağlantılılık Endeksi (TCI), sistem genelindeki yayılımları GFEVD'nin köşegen dışı paylarının ortalaması olarak özetlemektedir.

Tablo 3. Bağlantılılık Tablosu

	x_1	x_2	$\dots$	x_N	FROM
x_1	d_{11}^H	d_{12}^H	$\dots$	d_{1N}^H	$\sum_{j=1}^N d_{1j}^H, j \neq 1$
x_2	d_{21}^H	d_{22}^H	$\dots$	d_{2N}^H	$\sum_{j=1}^N d_{2j}^H, j \neq 2$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$		$\vdots$
x_N	d_{N1}^H	d_{N2}^H	$\dots$	d_{NN}^H	$\sum_{j=1}^N d_{Nj}^H, j \neq N$
TO	$\sum_{i=1}^N d_{i1}^H$ $i \neq 1$	$\sum_{i=1}^N d_{i2}^H$ $i \neq 2$	$\dots$	$\sum_{i=1}^N d_{iN}^H$ $i \neq N$	$\frac{1}{N} \sum_{i,j=1}^N d_{ij}^H$ $i \neq j$

Tablo 3'te yer alan bağlantılılık ölçütleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- j 'den i 'ye ikili yönlü bağlantılılık:

$$C_{i \leftarrow j}^H = d_{ij}^H \quad (8)$$

- Net ikili yönlü bağlantılılık:

$$C_{ij}^H = C_{j \leftarrow i}^H - C_{i \leftarrow j}^H \quad (9)$$

-Diğerlerinden i' ye toplam yönlü bağlantılılık (FROM):

$$C^H_{i \leftarrow \blacksquare} = \sum_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^N d_{ij}^H \quad (10)$$

- j' den diğerlerine toplam yönlü bağlantılılık (TO):

$$C^H_{\blacksquare \leftarrow j} = \sum_{\substack{i=1 \\ i \neq j}}^N d_{ij}^H \quad (11)$$

-Net toplam yönlü bağlantılılık (NET = TO – FROM):

$$C^H_i = C^H_{\blacksquare \leftarrow i} - C^H_{i \leftarrow \blacksquare} \quad (12)$$

-Toplam bağlantılılık (TCI):

$$C^H = \frac{1}{N} \sum_{\substack{i,j=1 \\ i \neq j}}^N d_{ij}^H \quad (13)$$

TCI, Piyasa geneli risk/bulaşma için bir gösterge olarak kullanılmaktadır. Daha yüksek TCI, piyasalar arası bağların daha güçlü olduğunu ve çeşitlendirme potansiyelinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Zhang vd., 2025:4).

4. VERİ SETİ

Çalışmada 5 Ocak 2015 – 26 Mart 2025 dönemine ait günlük kapanış fiyatları, Yahoo Finance ve Investing.com kaynaklarından temin edilmiştir. Örneklem altı finansal seriyi kapsamaktadır: Türkiye'nin geniş hisse senedi piyasası (BIST 100), Türkiye'nin ESG hisse senedi segmenti (BIST Sürdürülebilirlik Endeksi), küresel bir hisse kıyas endeksi (S&P 500), küresel bir ESG kıyas endeksi (MSCI World ESG Leaders) ve iki emtia – altın ile ham petrol. Çalışmada kullanılan değişkenler ve kodları Tablo 4'te özetlenmiştir.

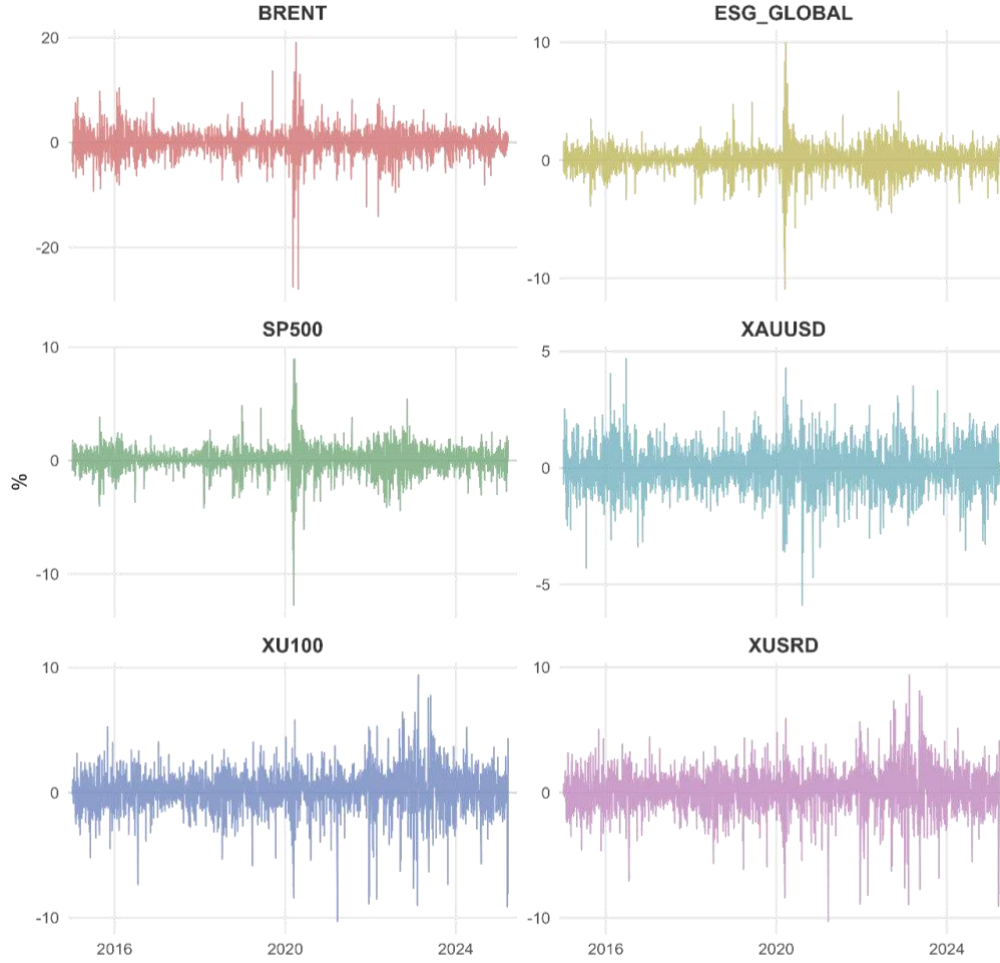
Tablo 4. Değişkenlerin Tanımlanması

Kategori	Değişken	Endeks / Tanım	Kısa kod
Türkiye	Türkiye ESG hisse senedi	BIST Sürdürülebilirlik Endeksi	XUSRD
Türkiye	Türkiye geniş hisse senedi	BIST 100	XU100
Küresel	Küresel hisse senedi	S&P 500 Endeksi	SP500
Küresel	Küresel ESG hisse senedi	MSCI World ESG Leaders	ESG_GLOBAL
Emtialar	Altın	Ons başına spot fiyat (USD/oz)	XAUUSD
Emtialar	Ham petrol	Brent ham petrol (USD/varil)	BRENT

Çalışmada kullanılan tüm endeksler fiyat endeksi niteliğinde olup ilgili piyasaların gün sonu kapanış fiyatlarına dayanmaktadır. Farklı piyasalara ait işlem günleri, ortak işlem günleri esas alınarak eşleştirilmiş; herhangi bir seride gözlemi bulunmayan günler analiz dışı bırakılmıştır. Analizde yer alan seriler, ilgili piyasaların yerel para birimleri cinsinden kullanılmıştır. Tüm değişkenler doğal logaritmik getiri dönüşümü formülü, $r_t = \ln(P_t/P_{t-1})$, kullanılarak log getirilere dönüştürülmüştür. Getiri serileri, varlıkların kendi para birimleri cinsinden yüzdesel fiyat değişimlerini temsil ettiğinden, farklı para birimlerinde ifade edilen serilerin birlikte kullanılması bağlantılılık analizi literatürüyle uyumludur (Çağlı vd., 2022; Umar vd., 2020).

Şekil 1 serilerin zaman içindeki seyrini göstermektedir. En belirgin sıçramalar Brent ham petrolde gözlenirken, altın en düşük oynaklığı sergilemektedir. Tüm serilerdeki en dikkat çekici kırılma Mart 2020'de COVID-19'un başlamasıyla çakışmakta; artan türbülansın bir başka dönemi ise 2022 enerji şoku ile örtüşmektedir. Şekil 1'de görüldüğü üzere Türkiye'de hisse senedi oynaklığı hem geniş piyasa (XU100) hem de yurtiçi ESG endeksi (XUSRD) için küresel kıyas endekslerine kıyasla daha yüksektir. 2020 başında BIST, XUSRD, S&P 500 ve

küresel ESG endeksi, petrol fiyatlarındaki belirgin çöküşle birlikte eşzamanlı ve keskin düşüşler gözlemlenmektedir. XUSRD ile XU100'ün neredeyse eşzamanlı ve benzer tepkiler vermesi, Türkiye'de ESG endeksinin genel piyasadan belirgin biçimde ayrılmadığını gösterirken küresel tarafta ESG endeksinin S&P 500 ile yakın eş hareket sergilediği görülmektedir.



Şekil 1. Değişkenlerin Günlük Log Getiri Serileri

Tablo 5, log getiri serilerine ait betimleyici istatistikleri sunmaktadır. Örneklem ortak iş günlerine karşılık gelen $N = 2478$ gözlemden oluşmaktadır. Tüm hisse senedi endeksleri negatif çarpıklığa ve yüksek basıklık değerlerine sahiptir; Jarque-Bera (JB) istatistiği normalliği olağan anlamlılık düzeylerinde reddetmektedir. ADF-GLS'ye (Elliott vd., 1996) dayalı birim kök testleri getiri serilerinin durağan olduğunu göstermektedir. Engle'in ARCH-LM(20) testi koşullu değişen varyansı saptamakta olup bu bulgu belirgin oynaklık kümelenmesi ile tutarlıdır. Bu istatistikler söz konusu veri setinde getirilere dayalı bir VAR(p) tahmininin ve Diebold-Yılmaz (2012) bağlantılılık analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Getiri Serilerinin Betimleyici İstatistikleri

Seriler	n	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık	JB	ERS	LM(20)
XUSRD	2478	0.102	-0.503 ^a	7.505 ^a	2199.967 ^a	-8.011 ^a	246.370 ^a
XU100	2478	0.098	-0.629 ^a	7.997 ^a	2741.157 ^a	-6.363 ^a	235.656 ^a
BRENT	2478	0.013	-0.926 ^a	17.653 ^a	22522.265 ^a	-1.523	380.557 ^a
XAUUSD	2478	0.037	-0.244 ^a	5.830 ^a	851.346 ^a	-1.945 ^b	112.568 ^a
SP500	2478	0.042	-0.752 ^a	18.100 ^a	23775.242 ^a	-2.558 ^b	975.337 ^a
ESG_GLOBAL	2478	0.041	-0.432 ^a	14.631 ^a	14045.474 ^a	-2.437 ^b	952.697 ^a

Notlar: ^{a,b} sırasıyla %1 ve %5 anlamlılık düzeylerini gösterir. JB normallik testi, ERS ise ADF-GLS birim kök testidir. ERS (ADF-GLS) birim kök testleri, sabit terim içeren spesifikasyon altında ve Schwarz bilgi kriterine göre seçilen gecikme

uzunluklarıyla uygulanmıştır. Kritik değerler Elliott vd. (1996) çalışmasına dayanmaktadır. LM(20), 20 gecikmeli ARCH-LM koşullu değişen varyans testidir.

5.BULGULAR

5.1. Statik Bağlantılılık

Bu bölümde günlük log getirilere kurulan VAR(p) modeline dayalı statik bağlantılılık bulgularına yer verilmektedir. Bağlantılılık ölçütleri değişken sıralamasına duyarlı genelleştirilmiş H adım sonrası tahmin hatası varyans ayrıştırması (GFEVD) üzerinden hesaplanmıştır. VAR gecikme uzunluğu Akaike Bilgi Kriteri (AIC) kullanılarak belirlenmiş ve temel model için $p = 1$ olarak seçilmiştir. Bu tercih, kısa vadeli şok aktarım mekanizmalarının dinamiklerini aşırı parametreleştirmeden yakalamayı amaçlamaktadır. Öngörü ufku $H = 10$ işlem günü, kısa ve orta vadeli etkileşimlerin analizine olanak tanıyacak şekilde belirlenmiştir. Sağlamlığın test edilmesi için farklı gecikme uzunlukları ve öngörü ufukları altında yapılan deneme analizlerinde, elde edilen temel bulguların niteliksel olarak değişmediği gözlenmiştir.

Tablo 6, satır-normalize edilmiş genelleştirilmiş FEVD paylarını d_{ij}^H raporlamaktadır. Satır-normalizasyonu nedeniyle her satırın toplamı 1'e (yüzde olarak 100'e) eşittir. Her değişken için diğer piyasalardan gelen risklerin (FROM) ölçüsü, satır i 'deki köşegen dışı elemanların toplamı olup son sütunda verilmiştir. Diğerlerine giden (TO) ölçüsü, sütun j 'deki köşegen dışı elemanların toplamı olup alt satırda yer almaktadır. Sağ-alt köşe hücresi ise Toplam Bağlantılılık Endeksi (TCI)'ni göstermektedir.

Tablo 6. Bağlantılılık Tablosu ($H = 10$, VAR (1))

	XUSRD	XU100	BRENT	XAUUSD	SP500	ESG_GLOBAL	FROM
XUSRD	46.88	45.97	0.49	0.07	3.38	3.21	53.12
XU100	46.06	46.97	0.48	0.09	3.27	3.12	53.03
BRENT	0.86	0.83	85.21	0.70	6.60	5.80	14.79
XAUUSD	0.34	0.34	0.94	97.78	0.26	0.34	2.22
SP500	3.30	3.17	3.57	0.15	45.64	44.18	54.36
ESG_GLOBAL	3.16	3.04	3.17	0.21	44.56	45.86	54.14
TO	53.73	53.34	8.65	1.22	58.07	56.65	231.66
Kendisini İçeren	100.60	100.31	93.86	98.99	103.71	102.51	cTCI/TCI
NET	0.60	0.31	-6.14	-1.01	3.71	2.51	46.33/38.61
NPDC	3.00	2.00	1.00	0.00	5.00	4.00	

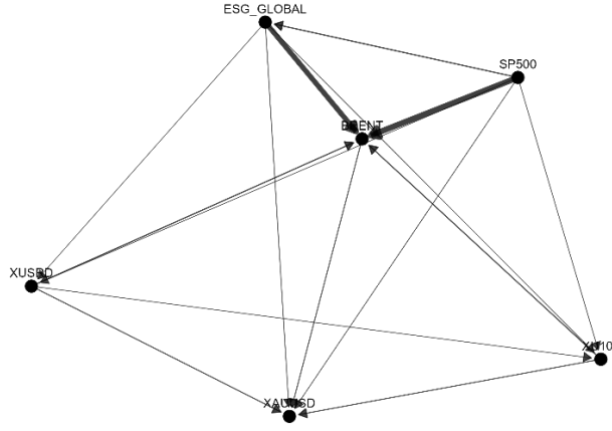
Notlar: Tüm değerler yüzde puan cinsindendir. *TO*= bir değişkenin diğerlerine yaydığı spillover; *FROM* = bir değişkenin diğerlerinden aldığı spillover. *NET* = *TO*-*FROM*. *TCI* = toplam bağlantılılık; *cTCI* = yanlılık-düzeltilmiş *TCI*. *NPDC* = değişkenin net yayıcı olduğu ikili ilişkilerin sayısı.

Tablo 6'daki değerlere göre diğer piyasalara doğru en yüksek yönlü yayılmaya sahip olan piyasa S&P 500'dür (%58,07); bunu ESG_GLOBAL (%56,65), XUSRD (%53,73) ve XU100 (%53,34) izlemektedir. BRENT (%8,65) ve altın (%1,22) en zayıf yayıcılarıdır. Diğer piyasalardan en yüksek yönlü yayılımı alan piyasa ise S&P 500'dür (%54,36); ardından ESG_GLOBAL (%54,14), XUSRD (%53,12) ve XU100 (%53,03) gelmektedir; BRENT %14,79 ve altın %2,22 ile en düşük değerlere sahiptir. Sağ-alt köşedeki değer $TCI = 38,61$ olup sistemin orta düzeyde bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Net bağlantılılık (Giden – Gelen) açısından S&P 500 (+%3,71), ESG_GLOBAL (+%2,51), XUSRD (+%0,60) ve XU100 (+%0,31) net yayıcı; BRENT (-%6,14) ve altın (-%1,01) net alıcı konumundadır. En güçlü ikili bağlar yerel blokta XUSRD ile XU100 (%45,97 ve %46,06) ve küresel blokta S&P 500 ile ESG_GLOBAL (%44,18 ve %44,56) arasında görülmektedir. Altının kendi payının çok yüksek olması (%97,78) ve düşük yönlü yayılım değerleri, görece olarak ayrışık bir davranışa işaret etmektedir.

Tablodaki NPDC, bir değişkenin diğerleri üzerinde daha büyük etki gösterdiği ikili ilişkilerin sayısını göstermektedir. Buna göre S&P 500 beş serinin tamamına karşı net yayıcı, ESG_GLOBAL dört, XUSRD üç XU100 iki, BRENT ise bir seriye karşı net yayıcıdır. XAUUSD ise hiçbir seriye karşı net yayıcı değildir. Şekil 2, statik net ikili yönlü bağlantılılığı (NPDC > 0; net yayıcılar → alıcılar) göstermektedir. Ağ görselleştirmesinde düğüm büyüklükleri, değişkenlerin toplam bağlantılılık içindeki görece önemini; okların yönü ve kalınlığı ise

Diebold–Yılmaz (2012) çerçevesinde hesaplanan yönlü şok aktarımının büyüklüğünü göstermektedir. Buna göre S&P 500 ve ESG_GLOBAL endeksleri sistem genelinde net şok yayıcı, XUSD, XU100 ve emtia piyasaları ise ağırlıklı olarak net şok alıcı konumundadır. Bu bulgu, Tablo 6’da raporlanan TO, FROM ve NET bağlantılılık ölçütleriyle tutarlıdır.



Şekil 2. Statik Net İkili Yönlü Bağlantılılık (NPDC > 0).

Şekil 2 en kalın dışa giden okların küresel hisse kıyas endekslerinden (S&P 500, ESG_GLOBAL) kaynaklandığını ve Türkiye hisseleri (XU100, XUSD) ile emtialara (Brent, XAUUSD) yöneldiğini göstermektedir. Bu görsel örüntü, küresel faktörlerin sistem genelinde baskın yayıcı rol oynadığını desteklemektedir. Türkiye özelinde ESG ve geniş endeks (XUSD ve XU100) birbiriyle sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Ancak bu iki seri arasındaki net yön, küresel referans endekslerle olan bağlantılarına göre küçüktür. Bu durum, yurt içi piyasada ikili etkileşimin görece dengeli seyrettiğini göstermektedir.

5.2. Dinamik Bağlantılılık

Bu bölümde dinamik bağlantılılık analizinin bulguları sunulmaktadır. Bağlantılılığın endeksler arasındaki zamana bağlı yapısı kayan pencere (rolling-window) yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Pencere uzunluğu 200 gözlem, öngörü ufku ise $H=10$ işlem günü olarak belirlenmiştir. 200 gözlemlilik kayan pencere zaman içinde değişen yapıyı izlerken aşırı oynaklık yaratmayan dengeli bir pencere uzunluğu sunmaktadır. Sağlamlık analizi için farklı öngörü ufukları ve pencere boyutları altında yapılan deneme analizlerinde, elde edilen temel bulguların niteliksel olarak değişmediği gözlenmiştir.

İlk olarak zamana bağlı Toplam Bağlantılılık Endeksi (TCI) sonuçları ve ardından her seri için net yönlü bağlantılılık (Giden–Gelen) sonuçları incelenmiştir. Son olarak, Türkiye’nin ESG endeksinin sistem içindeki konumunu göstermek amacıyla XUSD merkezli net ikili yönlü bağlantılılık (NPDC) incelenmiştir.

5.2.1. Dinamik Toplam Bağlantılılık

Şekil 3, 200 gözlem penceresi ve 10 günlük ufukla hesaplanan dinamik TCI’yi göstererek, sistem içindeki yayılımların zamana bağlı değişimini göstermektedir.

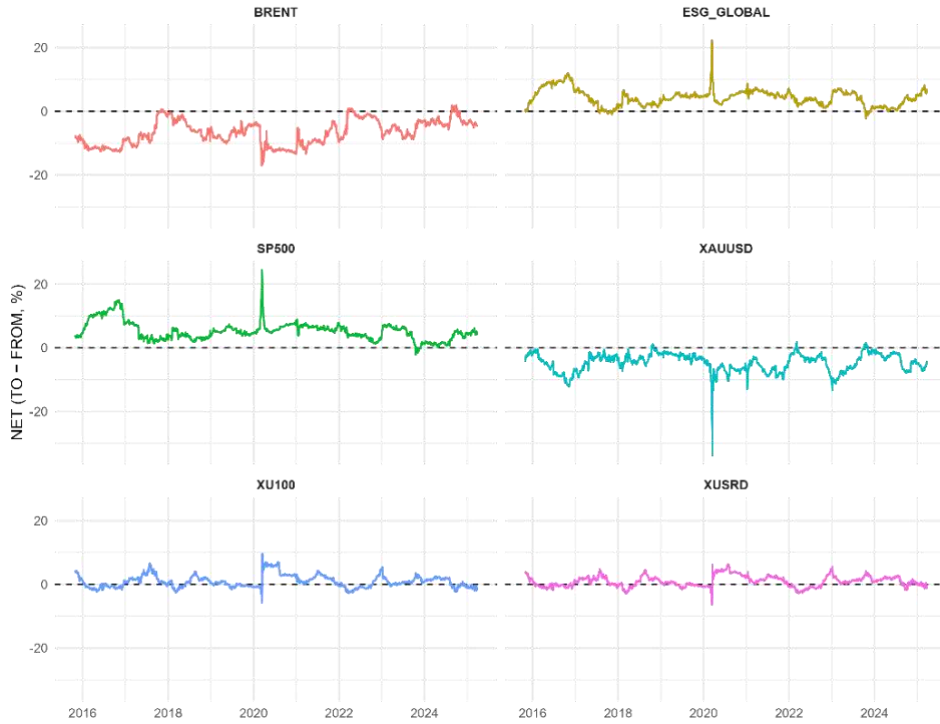


Şekil 3. Dinamik Toplam Bağlantılılık (pencere = 200; H = 10).

Şekil 3'te görüldüğü üzere Toplam Bağlantılılık Endeksi yaklaşık %40 bandı etrafında dalgalanmakta ve küresel stres dönemlerinde belirgin sıçramalar sergilemektedir. Endeks ilk olarak 2016–2017 civarında yükselmiş, COVID-19'un başlangıcıyla 2020 başında hızla artarak yaklaşık %56–57 düzeyindeki zirvesine ulaşmıştır. 2022 enerji şoku sırasında da yeniden bir artış gözlenmektedir. Bu sıçramalar, krizlerde piyasalar arası oynaklık aktarımının şiddetlendiğine; sakin dönemlerde ise bağlantılılığın yaklaşık %35–%42 aralığına sıkıştığına işaret etmektedir.

5.2.2. Dinamik Net Yönlü Bağlantılılık

Şekil 4, her serinin zaman içinde değişen net yönlü bağlantılılığını içermektedir. Grafikler her değişkenin sistemin geri kalanıyla olan net bağının zaman içindeki seyrini ortaya koymaktadır. Pozitif değerler diğer piyasalara şok ileten net yayıcıyı, negatif değerler diğer piyasalardan şok alan net alıcıyı göstermektedir.

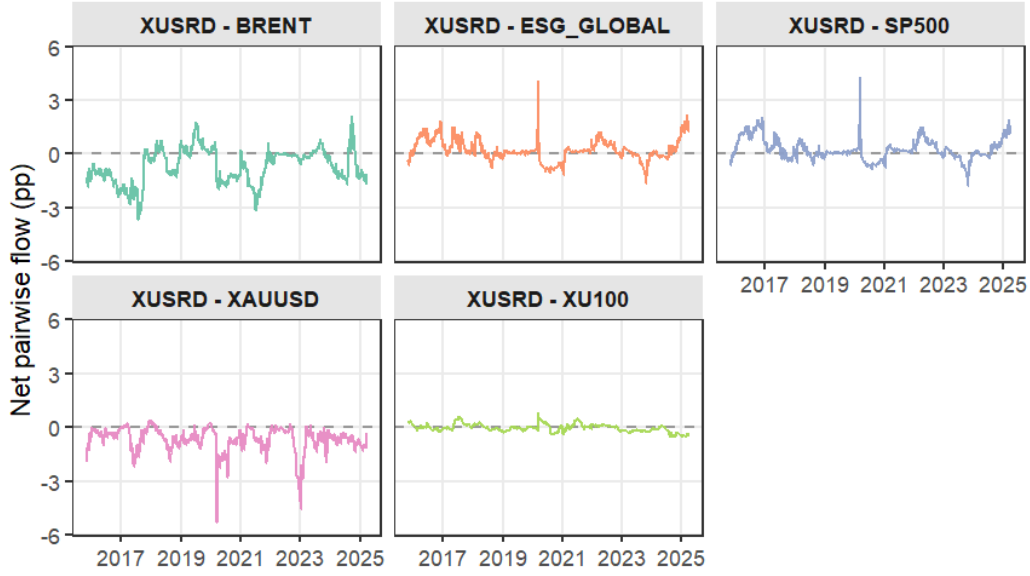


Şekil 4. Dinamik Net Yönlü Bağlantılılık (pencere = 200, H = 10).

Şekil 4'te yer alan net dinamik bağlantılılık değerlerine göre, analiz dönemi boyunca Brent'in net bağlantılılık değeri çoğu aralıkta negatif seyretmekte ve bu durum Brent'in sisteme kıyasla net alıcı (şok emici) bir rol üstlendiğini göstermektedir. Altın (XAUUSD) için net bağlantılılık genel olarak hafif negatif olup altının güvenli liman profiliyle uyumludur. Buna karşılık S&P 500 ve ESG_GLOBAL'in net bağlantılılık değerleri uzun süreler pozitif tarafta kalarak net yayıcı konumunu işaret etmekte ve bu sonuç küresel faktörlerden yurtiçi piyasalara doğru akış olduğu sonucu ile tutarlıdır. XUSD ve XU100'ün net değerleri ise çoğunlukla sıfır etrafında dalgalanmaktadır. Bu da zayıf net rollere ve zamansal olarak işaret değiştiren dönemsel hareketlere işaret etmektedir. 2020 başındaki COVID-19 döneminde, net bağlantılılık değerlerinde, özellikle S&P 500, ESG_GLOBAL ve altın için ani artış ve azalışlar gözlenmektedir. Brent'in net bağlantılılık değeri bu dönemde keskin biçimde negatife dönerken, BIST100 ve XUSD'deki hareketler nispeten daha sınırlı kalmaktadır.

5.2.3. Dinamik Net İki Yönlü Bağlantılılık

Türkiye'nin ESG endeksi etrafındaki iki taraflı aktarım kanallarını detaylı olarak incelemek amacıyla XUSD ile her bir seri arasındaki dinamik net ikili yönlü bağlantılılık (NPDC) incelenmiştir. Pozitif NPDC değerleri XUSD'nin ilgili seriyeye karşı net yayıcı olduğunu; negatif NPDC değerleri ise ilgili seriden XUSD'ye doğru net akış bulunduğunu göstermektedir.



Şekil 5. Dinamik Net İkili Yönlü Bağlantılılık (XUSRD-merkezli (pencere = 200, H = 10)).

Şekil 5'e göre, S&P 500 ve küresel ESG endeksi (ESG_GLOBAL) XUSRD'ye karşı kalıcı biçimde net yayıcıdır. Buna karşılık, XUSRD-XU100 ilişkisi örneklemin büyük bölümünde yaklaşık dengededir ve iki endeks büyük ölçüde eşzamanlı hareket etmektedir. Brent ve XAUUSD (altın) ile ikili akışların zayıf ve kısa süreli olduğu görülmektedir. Şok dönemlerinde küresel kıyas endekslerinden Türkiye'nin ESG endeksine doğru net akışlar güçlenirken, sakin dönemlerde bu akışlar sıfıra doğru daralmaktadır.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

İklim krizi ekonomik ve toplumsal dengeleri doğrudan tehdit eden küresel bir sorun hâline geldiğinden sürdürülebilirlik yalnızca çevresel değil, aynı zamanda finansal bir gereklilik olarak da öne çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik çabalarının etkisiyle Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) yatırımları son yıllarda hızla artmaktadır. Bu varlıklar yatırımcılara ve politika yapıcılara risk yönetimi, portföy çeşitlendirme ve riskten korunma için yeni imkânlar sunarken, sürdürülebilirlik temalı araçların piyasa yapısındaki görünürliğini de artırmaktadır. Böylece sürdürülebilir finans araçları hem yatırımların hem de piyasa yapısının önemli bir bileşeni hâline gelmiştir.

Bu doğrultuda piyasalar arası ilişkiler hem yatırım kararları hem de politika tasarımı açısından önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla ESG gibi sürdürülebilir finansal varlıklarının geleneksel varlık sınıflarıyla nasıl ilişkilendiğini anlamak özellikle stres rejimlerinde piyasa yapısının yeniden eşgüdümlemesini kavramak bakımından önemlidir. Bu nedenle bu yatırımların geleneksel varlıklar ile benzer biçimde dışsal ekonomik ve finansal şoklara maruz kalıp kalmadığının araştırılması gerekmektedir (Umar vd., 2020).

Bu çalışmada Türkiye'nin ESG ölçütü Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD), yerel hisse (Borsa İstanbul 100 Endeksi, XU100), küresel hisse (S&P 500), küresel ESG kıyası (MSCI World ESG Leaders Endeksi) ve emtialar (Brent ham petrol, altın) tek bir sistem içinde birlikte ele alınmış; Diebold-Yılmaz bağlantılılık yöntemi kullanılarak sistemin statik ve dinamik bağlantılılık yapısı analiz edilmiştir.

Statik analiz sonuçlarına göre sistem genelindeki bağlantılılık (TCI) seviyesi %38,6 değeri ile orta düzeydedir. S&P 500 ile küresel ESG endeksi net yayıcı konumdadır. Bu bulgu, küresel hisse ve ESG faktörlerinin diğer piyasalara şok aktardığını gösteren çalışmalarla örtüşmektedir (Arouri vd., 2025; Umar vd., 2020). Diğer yandan Brent ham petrol ve altın net alıcıdır. Altının güvenli liman rolü literatürle uyumludur (Kinatader vd., 2021; Mensi vd., 2017). Ancak Sharma vd. (2024)'nin bulgularının aksine Brent petrol net alıcı konumdadır. Dinamik sonuçlar, COVID-19 dönemi ve 2022 enerji şoku sırasında bağlantılılığın belirgin biçimde arttığını; küresel hisse ve ESG'den BIST Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD) ve Borsa İstanbul 100 (XU100)'e doğru yayılımlar güçlendiğini ve çeşitlendirme imkanının daraldığını göstermektedir. Küresel hisse ve ESG endekslerinin net yayıcı konuma geçtiği ve bağlantılılığın sıçradığı dönemler, yerel ESG ve hisse piyasaları açısından artan dışsal risklere işaret edebilecek potansiyel erken uyarı göstergeleri olarak değerlendirilebilir. Normalleşme evrelerinde TCI yeniden orta bandına dönmektedir. Bu bulgu, stres altında bağlantılılığın

sıçradığını ve şok aktarımının küreselden yerele yoğunlaştığını gösteren kanıtlarla uyumludur (Umar vd., 2020; AlGhazali vd., 2024). Ayrıca XUSD ve BIST 100 yakın-nötr bir profil sergilemekte ve aralarında güçlü çift yönlü bağ bulunmaktadır. Bu sonuç, BIST 100–Sürdürülebilirlik endeksi arasında karşılıklı volatilité yayılımı bulan çalışmalarla uyumludur (Baykut & Kula, 2019).

Sonuç olarak Türkiye Sürdürülebilirlik Endeksi fiyat alıcı bir profil sergilemekte ve yerel hisse piyasası ile yakın eşgüdüm içinde hareket etmektedir. Öte yandan endeksin küresel yayıcılar (S&P 500, küresel ESG) karşısında duyarlı olduğu görülmektedir. Bu durum, yerel ESG piyasasının küresel şoklara karşı görece kırılğan olduğunu ve piyasa ayrışmasının sınırlı kaldığını göstermektedir. Dolayısıyla ESG raporlama standartlarının derinleştirilmesi, endeks kapsamının genişletilmesi ve şeffaflığın artırılması, yerel sürdürülebilirlik piyasasının dayanıklılığını artırabilecek politika araçları olarak değerlendirilebilir. Altının çoğu dönemde tampon rolünü koruması ve Brentin rejimlere bağlı olarak zayıf-orta bağlarla sisteme eklenmesi, sakin rejimlerde sınırlı da olsa çeşitlendirme olanağına; stres dönemlerinde ise hisse bloklarında senkronizasyonun artmasına ve çeşitlendirme alanının daralmasına işaret etmektedir. Dolayısıyla BIST Sürdürülebilirlik endeksi portföylerde tek başına ayrıştırıcı bir faktör değil, yerel hisse ile birlikte ve küresel yayıcılar erken uyarı göstergesi kabul edilerek değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu çalışma, varlıklar arasındaki bağlantılılık yapısını getiriler üzerinden ve ilgili piyasaların kendi para birimleri cinsinden incelemektedir. Bu yaklaşım, piyasa içi ve piyasalar arası şok aktarım mekanizmalarının doğrudan gözlemlenmesine imkân tanımaktadır. Bununla birlikte özellikle gelişmekte olan piyasalar açısından döviz kuru dinamikleri, yerel ve küresel varlıklar arasında ek bir etkileşim ve şok aktarım kanalı oluşturabilmektedir. Bu bağlamda döviz kuru göstergelerinin veya kur-duyarlı finansal değişkenlerin analize dâhil edilmesi, sürdürülebilirlik temalı varlıkların küresel piyasalara duyarlılığının daha ayrıntılı biçimde değerlendirilmesine katkı sağlayabilir. Bunun yanı sıra bağlantılılık yapısının farklı zaman ufukları ve rejimler altında nasıl şekillendiğinin daha ayrıntılı biçimde incelenmesi, sürdürülebilirlik temalı varlıkların sistem içindeki rolünü daha iyi kavramaya katkı sağlayabilir. Bu kapsamda frekans-alanı bağlantılılık yaklaşımları (Baruník–Křehlík) ile zamanla değişen parametrelili TVP-VAR tabanlı Diebold–Yılmaz çerçevesinin entegre biçimde kullanılması, şokların kısa ve uzun vadeli bileşenlerinin ayrıştırılmasına imkân tanıyabilir. Öte yandan yeşil tahvil endeksleri ve karbon piyasalarına ilişkin fiyat göstergeleri analize dâhil edilerek ağ yapısının genişletilmesi, ESG piyasalarının reel ekonomi ve çevresel politika kanallarıyla olan etkileşimini daha kapsamlı biçimde değerlendirme olanağı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, C. A., and Abhayawansa, S. (2022). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for 'harmonisation' of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 82, 102309.
- Adams, M., Thornton, B., and Sepehri, M. (2012). The impact of the pursuit of sustainability on the financial performance of the firm. *Journal of Sustainability and Green Business*, 1(1), 1-14.
- Akhtaruzzaman, M., Banerjee, A. K., Ghardallou, W., and Umar, Z. (2022). Is greenness an optimal hedge for sectoral stock indices?. *Economic Modelling*, 117, 106030.
- AlGhazali, A., Belghouthi, H. E., Mensi, W., McIver, R., and Kang, S. H. (2024). Oil price shocks, sustainability index, and green bond market spillovers and connectedness during bear and bull market conditions. *Economic Analysis and Policy*, 84, 1470-1489.
- Altınay, A. T., Kaki, B., Kestane, A., Soba, M., Dinçer, Ö., ve Şık, E. (2017). Sürdürülebilirlik Endeksinin Bankacılık Sektörü Hisse Senedi Değerlerine Etkileri, Bist Sürdürülebilirlik Endeksi Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(34), 264-284.
- Andersson, E., Hoque, M., Rahman, M. L., Uddin, G. S., and Jayasekera, R. (2022). ESG investment: what do we learn from its interaction with stock, currency and commodity markets?. *International Journal of Finance & Economics*, 27(3), 3623-3639.

- Arjun, B. S., and Kallarakal, T. K. (2016). Risk-return and volatility analysis of sustainability indices of S&P BSE. *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 6(10), 65-72.
- Arouri, M., Mhadhbi, M., and Shahrour, M. H. (2025). Dynamic Connectedness and Hedging Effectiveness Between Green Bonds, ESG Indices, and Traditional Assets. *European Financial Management*. <https://doi.org/10.1111/eufm.12561>
- Balcilar, M., Demirer, R., and Gupta, R. (2017). Do sustainable stocks offer diversification benefits for conventional portfolios? An empirical analysis of risk spillovers and dynamic correlations. *Sustainability*, 9(10), 1799.
- Barson, Z., Ofori, K. S., Owusu, P., Boakye, K. G., and Ampong, G. O. A. (2024). Time-varying connectedness between esg stocks and brvm traditional stocks. *Journal of Emerging Market Finance*, 23(3), 306-335. <https://doi.org/10.1177/09726527241233920>
- Batrancea, L. M., Akgüller, Ö., Balcı, M. A., and Nichita, A. (2024). Financial network communities and methodological insights: a case study for Borsa Istanbul Sustainability Index. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-27.
- Baykut, E., and Kula, V. (2019). The volatility and shock transmission patterns between the BIST sustainability and BIST 100 indices. *Frontiers in Applied Mathematics and Statistics*, 5, 50.
- Cadman, T. (2011). Evaluating the governance of responsible investment institutions: an environmental and social perspective. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 1(1), 20-29.
- Cavlak, O. D. (2023) Sürdürülebilir hisse senedi endekslerinin DCC-GARCH modeli ile incelenmesi ve petrol fiyatlarının bu ilişkiye etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 48-58.
- Chancharat, S., and Chancharat, N. (2025). Quantile connectedness analysis and portfolio strategies among crude oil, gold, exchange rate, the US stock market, traditional and sustainable indices: Evidence from Thailand. *Sustainable Futures*, 10, 101055.
- Clément, A., Robinot, É., and Trespeuch, L. (2025). The use of ESG scores in academic literature: A systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 19(1), 92-110.
- Çağlı, E. Ç., Mandacı, P. E., and Taşkın, D. (2022). Environmental, social, and governance (esg) investing and commodities: dynamic connectedness and risk management strategies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(5), 1052-1074.
- Çetenak, E. H., Ersoy, E., ve Işık, Ö. (2022). Esg (Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim) Skorunun Firma Performansına Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 63, 75-82.
- Diebold, F.X. and Yilmaz, K., 2014. On the network topology of variance decompositions: Measuring the connectedness of financial firms. *Journal of Econometrics*, 182(1). 119-134.
- Diebold, F.X. and Yilmaz, K. (2012). Better to give than to receive: Predictive directional measurement of volatility spillovers. *International Journal of Forecasting*, 28(1), 57-66.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2021). Sustainability and finance: Environment, social, and governance (ESG). In *A guide to sustainable corporate responsibility: From theory to action*, 189-206. Cham: Springer International Publishing.
- Doğan, M., Raikhan, S., Zhanar, N., and Gulbagda, B. (2023). Analysis of dynamic connectedness relationships among clean energy, carbon emission allowance, and BIST indexes. *Sustainability*, 15(7), 6025.
- Ehrhardt, M. C. and Brigham E. F. (2011). *Financial Management: Theory & Practice* (13th ed.). Mason, OH South-Western Cengage Learning.
- Elliott, G., Rothenberg, T.J. and Stock, J.H. (1996), Efficient tests for an autoregressive unit root, *Econometrica*, 64 (4), 813-836.

- Gürünlü, M. (2019). Sürdürülebilirlik ve finansal performans arasındaki ilişki: BİST şirketleri üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (84), 177-190.
- Herrera, H. V. (2015). Decomposition of the stocks returns in the Sustainable Index of the Mexican Stock Exchange. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 10(1).
- Hoti, S., McAleer, M., and Pauwels, L. L. (2005). Modelling environmental risk. *Environmental Modelling & Software*, 20(10), 1289-1298.
- Kaya, M. (2023) BİST Sürdürülebilirlik Endeksi ile Fosil Yakıt Fiyatları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1475-1495.
- Kilic, Y., Destek, M. A., Cevik, E. I., Bugan, M. F., Korkmaz, O., and Dibooglu, S. (2022). Return and risk spillovers between the ESG global index and stock markets: Evidence from time and frequency analysis. *Borsa Istanbul Review*, 22, S141-S156.
- Kinateder, H., Campbell, R., & Choudhury, T. (2021). Safe haven in GFC versus COVID-19: 100 turbulent days in the financial markets. *Finance research letters*, 43, 101951.
- Lundgren, A. I., Milicevic, A., Uddin, G. S., and Kang, S. H. (2018). Connectedness network and dependence structure mechanism in green investments. *Energy Economics*, 72, 145-153.
- Mensi, W., Hammoudeh, S., Al-Jarrah, I. M. W., Sensoy, A., and Kang, S. H. (2017). Dynamic risk spillovers between gold, oil prices and conventional, sustainability and Islamic equity aggregates and sectors with portfolio implications. *Energy Economics*, 67, 454-475.
- Mezghani, T., Ben Hamadou, F., and Boujelbène-Abbes, M. (2025). Network connectedness and portfolio hedging of green bonds, stock markets and commodities. *International Journal of Emerging Markets*, 20(5), 2154-2181.
- Mumcu, A. Y., and Ufacık, O. E. (2016). A research on sustainability indices: BIST Sustainability Index. *Social and economic perspectives on sustainability*, 264-269.
- Oral, F., and Özkan, İ. (2024). Measuring connectedness and network analysis in stock markets for developed and developing countries. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (44), 189-206.
- Orsato, R. J., Garcia, A., Mendes-Da-Silva, W., Simonetti, R., and Monzoni, M. (2015). Sustainability indexes: why join in? A study of the 'Corporate Sustainability Index (ISE)' in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 96, 161-170.
- Önder, Ş. (2018). Impact of sustainability performance of company on its financial performance: An empirical study on Borsa Istanbul (BIST). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (56), 115-127.
- Özçim, H. (2022). BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve Makroekonomik Veriler Arasındaki İlişkinin Garch Modelleri Çerçevesinde İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (50), 115-126.
- Pagano, M. S., Sinclair, G., and Yang, T. (2018). Understanding ESG ratings and ESG indexes. In *Research handbook of finance and sustainability* (pp. 339-371). Edward Elgar Publishing.
- Pham, L. (2021). Frequency connectedness and cross-quantile dependence between green bond and green equity markets. *Energy Economics*, 98, 105257.
- Rubbaniy, G., Khalid, A. A., Rizwan, M. F., and Ali, S. (2022). Are ESG stocks safe-haven during COVID-19?. *Studies in Economics and Finance*, 39(2), 239-255.
- Sharma, I., Bamba, M., Verma, B., and Verma, B. (2024). Dynamic connectedness and investment strategies between commodities and ESG stocks: Evidence from India. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(3), 67-84. doi: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i3.05>
- Sudha, S. (2015). Risk-return and volatility analysis of sustainability index in India. *Environment, Development and Sustainability*, 17(6), 1329-1342.

- Şahin, B. Ş. (2025). Causal Relationship Between Financial Variables and Oil Prices and BIST Sustainability Index. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 47(1), 96-110.
- Umar, Z., Kenourgios, D., and Papathanasiou, S. (2020). The static and dynamic connectedness of environmental, social, and governance investments: International evidence. *Economic Modelling*, 93, 112-124.
- Vardari, L., Gashi, R., and AHMETI, H. G. (2020). The impact of corporate sustainability index on BIST sustainability index. *European Journal of Sustainable Development*, 9(2), 375-390.
- Yavuz, A. E. (2023). Temiz Enerji, Sürdürülebilir ve BIST Endeksleri Arasındaki İlişkilerin Analizi: TVP-VAR Yaklaşımı. *İşletme Akademisi Dergisi*, 4(3), 339-354.
- Zhang, S., Zou, Z., and Zou, Q. (2025). Multi-scale quantile connectedness networks under fintech integration: evidence from China's financial markets. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-16.